

T.C. BAŐBANKANLIK  
AVRUPA BİRLİĞİ GENEL SEKRETERLİĞİ



REPUBLIC OF TURKEY - PRIME MINISTRY  
SECRETARIAT GENERAL FOR EU AFFAIRS

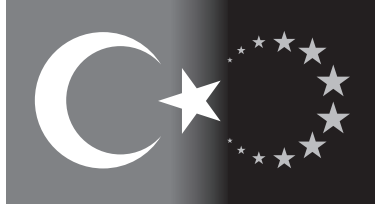


TWINNING

MEKANİZMASI  
ve  
TÜRKİYE

TWINNING

T.C. BAŐBANKANLIK  
AVRUPA BİRLİĞİ GENEL SEKRETERLİĞİ



REPUBLIC OF TURKEY - PRIME MINISTRY  
SECRETARIAT GENERAL FOR EU AFFAIRS



**TWINNING**  
**MEKANİZMASI**  
**ve**  
**TÜRKİYE**

**TWINNING**

**T.C. BAŞBAKANLIK  
AVRUPA BİRLİĞİ GENEL SEKRETERLİĞİ**

Mustafa Kemal Mahallesi 6. Cadde No: 4  
06800 Bilkent / ANKARA  
Tel: 0312 218 16 20  
0312 218 14 51  
Faks: 0312 218 15 11  
E-posta: [twinning@abgs.gov.tr](mailto:twinning@abgs.gov.tr)

Avrupa Birliği Genel Sekreterliği  
EĞitim ve Kurumsal Yapılanma Başkanlığı tarafından hazırlanmıŐtır.

**Twinning Mekanizması ve Türkiye**

ISBN 978-975-19-5043-7

Ankara-2011  
(1500 Adet BasılmıŐtır)

Tasarım & Baskı  
OFSET FOTOMAT  
0312 395 37 38

## İÇİNDEKİLER

SUNUŞ	3
YÖNETİCİ ÖZETİ	5
KISALTMALAR	6
TABLolar DİZİNİ	7
GRAFİKLER DİZİNİ	7
1. KURUMSAL YAPILANMA MEKANİZMASI: EŞLEŞTİRME (TWINNING)	8
2. AVRUPA BİRLİĞİ'NDE EŞLEŞTİRME MEKANİZMASI	10
3. TÜRKİYE'DE EŞLEŞTİRME PROJELERİ	15
EŞLEŞTİRME (TWINNING) TEMEL TERİMLER SÖZLÜĞÜ	29
TÜRKİYE'DE UYGULANAN EŞLEŞTİRME (TWINNING) PROJELERİ İNDEKSİ	34



## SUNUŞ



Avrupa Birliği (AB) hukukunun benimsenmesi ve uygulanması, 1993'teki Kopenhag Zirvesinde, üyelik için bir kriter olarak belirlenmiştir. Fakat “Kopenhag Kriterleri” ile üyelik koşulları için oluşturulan genel çerçevenin yanı sıra 1995 Madrid Zirvesi'nde mevzuat uyumunun tek başına yeterli olmadığı zikredilerek AB müktesebatının etkin bir şekilde uygulanabilmesi için gereken adli ve idari altyapının oluşturulmasının önemine dikkat çekilmiş ve bu oluşumun gerçekleştirilmesi üyelik koşullarına dâhil edilmiştir.

AB müktesebatının sadece kabul edilmesinin değil, uygulanmasının da bir kriter olarak belirlenmesi sonucunda, Avrupa Birliği'ne aday bir ülke olarak katılım öncesi uyum çalışmalarında öncelikle üzerinde durmamız gereken konulardan birisi şüphesiz, AB'ye paralellik arz eden ve AB müktesebatını benimseyecek ve uygulayacak kurumsal bir yapılanmanın tesisidir.

Dolayısıyla, 1998 yılında aday ülkelere verilen mali destek kapsamında AB tarafından aday ülkelerin uyum sağlamış oldukları AB müktesebatını etkin bir şekilde uygulayabilmelerini teminen idari kapasitelerini güçlendirmek üzere “Eşleştirme” (Twinning) mekanizması geliştirilmiş ve 2002 yılında ise Avrupa Birliği Genel Sekreterliğimizin, ulusal irtibat birimi görevini üstlendiği eşleştirme mekanizmasının Türkiye'deki uygulaması başlamıştır.

Eşleştirme projeleri, Türkiye'deki kamu kurum ve kuruluşlarımızın kurumsal yapılarını güçlendirmede ve yeni yapılar oluşturmada şüphesiz en önemli mekanizmalardan biridir. Ancak, şunu bilhassa belirtmeliyim ki eşleştirme projeleri konusunda üzerinde durulması gereken asıl nokta, Türkiye'ye eşleştirme projeleri kapsamında kaç milyon avro fon aktarıldığından ziyade yaratılan çarpan etkisi olmalıdır. Diğer bir ifadeyle ülkemiz açısından bu projelerin yarattığı etki ve katma değer boyutu dikkate alınmalıdır.

Başbakanımız Sn. Recep Tayyip Erdoğan'ın talimatları çerçevesinde, Avrupa Birliği Genel Sekreterliği olarak hedefimiz, kamu kurum ve kuruluşlarımızın AB müktesebatını en etkin şekilde uygulayabilecek süreklilik arz eden yapılara kavuşmalarıdır. Çünkü bizim açımızdan söz konusu hedefe ulaşılabilirdiği ölçüde başarıya ulaşılmış demektir. Nitekim üyelik halinde, Türkiye de kendi sistemlerini pazarlayabilen ve yeni adaylara eşleştirme projelerinde teklifler götürebilen bir ülke olabilecektir. Türkiye'nin kendi sistemlerini pazarlayabilmesi, özellikle ticaret ve yatırım alanlarında Türkiye'deki özel sektörün uluslar arası piyasalarda iş yapabilme kapasitesini de artıracaktır.

Bu yayın, ülkemizde bugüne kadar kurumlarımızın gayretli çalışmalarıyla başarılı bir şekilde gerçekleştirilmiş olan eşleştirme mekanizmasıyla ilgili bazı göstergeleri göz önüne sermeyi ve ilerideki çalışmalara rehberlik etmeyi amaçlamaktadır. Çalışmalarımızın yeni eşleştirme projelerine ilham vermesini diliyorum.

**Egemen BAĞIŞ**

**Devlet Bakanı ve Başmüzakereci**



## YÖNETİCİ ÖZETİ

Avrupa Birliği'ne (AB) paralellik arz eden kurumsal bir yapılanmanın tesisi, AB üyelik sürecinde AB'ye aday ülkeler tarafından özellikle üzerinde durulması beklenen konulardan biridir. Aday ülkelerin, AB müktesebatını, üye devletlerle aynı standartlarda uygulayabilecek kapasitede modern, verimli çalışan, etkin idari yönetimler ve kurumlar oluşturması üyelik için önemlidir. Aday ülke kurumları, güçlü bir idari kapasiteye sahip olmak için, tam olarak işleyen, verimli ve sürekliliği olan kurumlara sahip olmalıdır.

Kurumsal yapılanmanın güçlendirilmesine ilişkin olarak Avrupa Komisyonu tarafından aday ülkelere teknik yardımlar sağlanmaktadır. Söz konusu yardımlardan biri Avrupa Komisyonu tarafından idari kapasitenin güçlendirilmesinde başlıca araç olarak kabul edilen “**Eşleştirme**” (**Twinning**) mekanizmasıdır. Bu mekanizma, aday ülkelerin uyum sağladıkları AB mevzuatının hayata geçirilmesi sürecinde gerekli kurumsal yapılanmanın gerçekleştirilebilmesi için, üye devletlerin kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan uzmanların danışman olarak aday ülkelerde görevlendirilmesi ve bizzat aday ülkedeki ilgili kamu kurum ve kuruluşunda müktesebatın uygulanmasına yönelik kurumsal yapılanmaya ilişkin bir projede çalışması üzerine kuruludur.

Eşleştirme mekanizmasının Türkiye'deki uygulaması, 2002 yılı mali işbirliği programlaması çerçevesinde hazırlanan projeler ile başlamış ve bugüne kadar ülkemizde 114 adet eşleştirme projesi uygulamaya konulmuştur. Söz konusu projelerin 109'u uzun süreli, 5'i ise kısa süreli eşleştirme projeleridir. 72'si tamamlanan söz konusu projelerden içişleri, tarım, çevre, ulaştırma, sosyal politika ve maliye alanındaki diğer 19'u uygulama; içişleri, tarım, çevre, ulaştırma ve maliye alanındaki diğer 13'ü ise sözleşme aşamasında bulunmaktadır. Başvuruları alınan diğer 10 projenin hazırlıkları ise devam etmektedir.

Avrupa Komisyonu eşleştirme biriminin politika ve kurallarını aday ülkelerde duyurmak ve genel koordinasyonu sağlamak üzere her aday ülkede “eşleştirme ulusal irtibat noktası” bulunmaktadır. Nitekim Avrupa Birliği Genel Sekreterliği (ABGS) tarafından, "Ulusal İrtibat Noktası" (NCP) kimliğiyle, eşleştirme mekanizmasının kurumlarımız tarafından anlaşılmasına yardımcı olmak amacıyla bugüne kadar çeşitli eğitimler ile genel ve proje bazında gerçekleştirilen bilgilendirme toplantıları düzenlenmiştir. Öneri sunan üye devlet ekiplerinin değerlendirilmesinde proje sahibi kurumlarımız bilgilendirilmiş ve seçim toplantıları sonrasında önerilerin değerlendirilmesi için toplantılar düzenlenmiştir. Üye devletlerden proje ortaklarının seçim sürecinin koordinasyonu sağlanmış ve uygulamaya konulan projelerin taslak kontratlarının ve nihai raporlarının onaylanması faaliyetleri yürütülmüştür. Ayrıca, toplantı ve eğitim dokümanları ve sunuşları web sitemiz aracılığıyla tüm kurumların kullanımına açılmış olup Genel Sekreterliğimiz, bugüne kadar olduğu gibi bundan sonra da “Eşleştirme Ulusal İrtibat Birimi” olarak söz konusu sürecin bütün aşamalarında kamu kurum ve kuruluşlarımızı bilgilendirmeye ve proje ortakları arasındaki koordinasyonu başarıyla sağlamaya devam edecektir.



## KISALTMALAR

- ABGS:** Avrupa Birliği Genel Sekreterliği
- AIDCO:** The EuropeAid Co-operation Office (Avrupa Yardım ve İşbirliği Ofisi)
- ELARG:** DG Enlargement and European Neighborhood Policy (Genişleme ve Avrupa Komşuluk Politikası Genel Müdürlüğü)
- ENPI:** European Neighbourhood and Partnership Instrument (Avrupa Komşuluk ve Ortaklık Aracı)
- IPA:** Instrument for Pre-Accession (Katılım Öncesi Yardım Aracı)
- MEDA:** Mediterranean Economic Development Area (Avrupa-Akdeniz Ortaklığı Programı)
- MFİB:** Merkezi Finans ve İhale Birimi
- NCP:** National Contact Point (Ulusal Temas Noktası)
- PHARE:** Poland and Hungary: Assistance for Restructuring their Economies (Polonya ve Macaristan: Ekonominin Yeniden Yapılandırılması Programı)
- PL:** Proje Lideri
- YED:** Yerleşik Eşleştirme Danışmanı

## TABLULAR DİZİNİ

<b>Tablo 1</b>		
Aday Ülkelerde Sektör İtibarıyla Gerçekleştirilen Eşleştirme Projeleri (1998-2005)	12	
<b>Tablo 2</b>		
Aday Ülkelerde Sektör İtibarıyla Gerçekleştirilen Eşleştirme Projeleri (2006-2009)	13	
<b>Tablo 3</b>		
Eşleştirme (Twinning) Mekanizmasının Faydalanıcı Ülkeleri	15	
<b>Tablo 4</b>		
Türkiye’de Gerçekleştirilen Eşleştirme Projelerinin Özeti	17	
<b>Tablo 5</b>		
Eşleştirme Projelerinin İş Akış Şeması	20	
<b>Tablo 6</b>		
Eşleştirme Projelerinin İptal Edilme Sebepleri	22	

## GRAFİKLER DİZİNİ

<b>Grafik 1</b>		
Aday Ülkelerde Yıllar İtibarıyla Gerçekleştirilen Eşleştirme Projeleri (1998-2005)	11	
<b>Grafik 2</b>		
Aday Ülkelerde Sektör İtibarıyla Gerçekleştirilen Eşleştirme Projeleri (2006-2009)	14	
<b>Grafik 3</b>		
Türkiye’de Yıllar İtibarıyla Gerçekleştirilen Eşleştirme Projelerinin Sayısı	18	
<b>Grafik 4</b>		
Türkiye’deki Eşleştirme Projelerinde Yer Alan Üye Devletler	18	
<b>Grafik 5</b>		
Türkiye’deki Eşleştirme Projelerine Teklif Sunan Üye Devletler	19	
<b>Grafik 6</b>		
Türkiye’deki Eşleştirme Projelerinin Sektörlere Göre Dağılımı	19	

## **1. KURUMSAL YAPILANMA MEKANİZMASI: EŞLEŞTİRME (TWINNING)**

### **1.1. Eşleştirme (Twinning) Nedir?**

Avrupa Birliği (AB)'ne aday ülkeler açısından AB'ye paralellik arz eden kurumsal bir yapılanmanın tesisi oldukça önem arz etmektedir. Kurumsal yapılanmanın güçlendirilmesine ilişkin olarak Avrupa Komisyonu tarafından sağlanan teknik yardımlar ise; esas itibarıyla genelde iki hafta ile sınırlı kalan kısa vadeli TAİEX programları ile TAİEX programlarının kurumsal yapılanma çalışmaları için sürece yeterli olamadığı durumlarda daha uzun süreleri kapsayabilen Eşleştirme (Twinning) programlarından oluşmaktadır.

Eşleştirme mekanizması, aday ülkelerin uyum sağladıkları AB mevzuatının hayata geçirilmesi sürecinde gerekli kurumsal yapılanmanın gerçekleştirilebilmesi için, üye devletlerin kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan uzmanların bizzat aday ülkede bulunması ve ilgili kurumda kurumsal yapılanmaya ilişkin müktesebatın uygulanmasına yönelik bir projede çalışması üzerine kuruludur. Eşleştirme sistemi çerçevesinde sağlanan teknik yardımlar iki yıla ulaşan bir dönemi kapsayabilmekle beraber, bu süre aday ülkenin spesifik ihtiyaçlarına göre belirlenmektedir.

### **1.2. Eşleştirme Mekanizmasının Tarihçesi**

Eşleştirme, Avrupa Komisyonunun, Avrupa Birliğinin genişlemesine hazırlık kapsamında 1998'de başlattığı bir girişimdir. Eşleştirme, faydalanıcı ülkelerin, Avrupa Birliğinin gelecekteki üye devletleri olarak, topluluk mevzuatını uygulayabilmelerine yönelik idari ve adli kapasitelerini güçlendirmelerinde destek olmak amacıyla hedeflenen idari işbirliği için bir araç olarak oluşturulmuştur. 1998'den bu yana faydalanıcı ülkelerde 1300'den fazla eşleştirme projesi uygulanmış ve bu eşleştirme projeleri, Polonya ve Macaristan: Ekonominin Yeniden Yapılandırılması Programı (PHARE) ya da diğer katılım öncesi araçlarla finanse edilmiştir. Eşleştirme, yeni üye devletlerdeki kurumsal yapılanma kapsamında, geçiş kolaylığı altında önemli rol oynamakta olup faydalanıcı ülkelerde önemli bir kurumsal yapılanma aracı olmaya devam etmektedir.

Batı Balkanlar Eşleştirme, 2002 yazında, temel olarak Adalet ve İçişleri gibi konulara dair belirli kurumsal yapılanma programları için başlatılmıştır. Eşleştirme, Katılım Öncesi Yardım Aracı (IPA) bağlamında, belirli bir sektör gözetmeksizin tüm kurumsal yapılanma programlarında kullanılabilir.

2003 sonundan itibaren eşleştirme, AB ile Yeni Bağımsız Devletler arasında imzalanan Yeni Bağımsız Devletler Ortaklık ve İşbirliği anlaşmaları kapsamında olan ülkelerin bazılarında da sunulmaktadır. Güney Akdeniz bölgesinde ise, Avrupa-Akdeniz Ortaklığının (MEDA) genel hedefleri çerçevesinde işbirliğini artırmak amacıyla AB ile bu ülkeler arasında Ortaklık Anlaşmaları imzalanmıştır. Bu anlaşmaları uygulamak amacıyla Ortaklık Anlaşmalarının uygulanmasına yönelik Destek Programları başlatılmıştır.

Eşleştirme, Avrupa Komşuluk ve Ortaklık Aracı (ENPI) yaklaşımı kapsamında ve Ortaklık Anlaşmalarının uygulanmasına yönelik olarak kurumsal yapılanma alanında bir işbirliği aracı olarak başlatılmıştır. Eşleştirme, her bir coğrafi alan için yeni işlemlere ve özel koşullara göre yeniden düzenlemelere ihtiyaç duyulmaksızın belirli genel özellikler üzerine kurulan bir kurumsal yapılanma aracıdır.

IPA ve ENPI tüzüklerinde öngörüldüğü üzere eşleştirme, bir taraftan AB'nin genişleme sürecine hazırlık diğer taraftan ise AB politikalarına uygun olarak işbirliğinin artırılarak aday ülkelerin idari kapasitelerinin güçlendirilmesi gibi ortak hedefler üzerine kurulmuştur.

### 1.3. Eşleştirme Mekanizmasının Özellikleri

- Eşleştirme, tek taraflı bir mekanizma olmayıp, üye devlet ve aday ülkenin işbirliğine dayalı bir sistemdir ve üye devletlerin kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan uzmanların bizzat aday ülkede bulunarak ilgili kamu kurumunda **müktesebatın uygulanmasına** yönelik **kurumsal yapılanmaya** ilişkin bir projede çalışması üzerine kuruludur.
- Bir eşleştirme projesi sadece danışmanlık veya diğer klasik teknik destek çeşitlerini sunmak üzere tasarlanmamıştır. Eşleştirme projesi, **zorunlu sonuçlar** elde edilmesi gereken, belirli bir alandaki idari işbirliği projesidir.
- Eşleştirme projeleri AB müktesebatına veya işbirliğine açık diğer AB politikalarına bağlı olarak, faydalanıcı ülkeye, **somut işlevsel bir sonuç** (zorunlu sonuç) sağlamalıdır;
- Eşleştirme ortakları yalnızca zorunlu sonuca ulaştıracak yollara değil aynı zamanda bu sonuçlara ulaşmaya da kendilerini adanmışlardır. Proje sonuçlandığında, faydalanıcı ülkenin kendi yetki ve sorumluluğu altında, yeni veya uyarlanmış bir sistem işler halde olmalıdır;
- Eşleştirme projesinin uygulaması bittikten sonra bile eşleştirme projesinin **başarısı** (zorunlu sonuçlar) faydalanıcı kurum tarafından kalıcı bir değer olarak **sürdürülmelidir**.
- Bir eşleştirme projesi, üye devletten faydalanıcı ülkeye tek yönlü bir teknik destek değildir. Aynı zamanda hedeflenen değişikliklerin arkasındaki itici güç olan **faydalanıcının özel taahhüdünün** çok önemli olduğu yakın bir ortaklıktır.
- Eşleştirme **hibe mahiyetinde ortak bir projedir**. Teknik desteğin bir üye devletten bir faydalanıcı ülkeye tek yönlü olarak aktarılması değildir. Her bir ortağın sorumluluk üstlendiği bir süreci kapsayan ortak bir projedir. Faydalanıcı ülke, reformları üstlenmeyi ve finanse etmeyi, üye devlet ise proje süresince sürece eşlik etmeyi taahhüt eder;
- Taahhütlerinin inandırıcılığını vurgulamak için eşleştirme ortakları çalışmaya başlamadan önce **ayrıntılı bir eşleştirme iş planı** hazırlar. Uygulama aşamasında değişiklikler yapılabilir, fakat nihai sonuca ilişkin ilerlemeyi yakından izlemeyi sağlayacak net göstergeler tespit edilmelidir;
- Bir eşleştirme projesi belirli bir üye devletin idari sistemini kopyalamaktan ziyade Topluluk mevzuatıyla ilişkili olarak AB'deki en iyi uygulamaları tanıtmaya yardımcı olmayı amaçlar.
- Kural olarak, faydalanıcı ülke üye devlet ortağını kendisi seçer;
- Seçilen üye devletin görevi, kendi kurumlarında mevcut olan kamu sektörü uzmanlığını aktarmaktır. Bunun için de, ilk ve en önemlisi tam zamanlı bir **Yerleşik Eşleştirme Danışmanı'nın (YED)** (ya da kamu sektöründen bir görevlinin) en az 12 ay boyunca görevlendirilmesidir.
- Eşleştirme teklif çağrıları, faaliyetlerin saydamlığını ve idari teklif sahipleri arasında eşitliği sağlamak amacıyla, **sadece üye devlet kurumlarındaki ulusal irtibat noktaları arasında dolaşıma çıkar** ve ELARG/AIDCO sitelerinde yayınlanır.

Görüleceği üzere “zorunlu sonuçlar” kavramı, eşleştirmenin kilit özelliğidir. Her iki proje ortağı, ortak bir proje uygulama sürecinde, ortaklaşa kararlaştırılmış bir sonuca ulaşma yolunda çalışmayı taahhüt eder. Avrupa Komisyonu en başında eşleştirme projelerinin sınırlı ve iyi tanımlanmış kurumsal hedeflere odaklanması gerektiğini belirtmiştir. Üzerinde karara varılmış bir hedef bulunduğu sürece, bu “zorunlu sonuç” idari kapasiteye ilişkin belirli bir kriter oluşturan bir ara gösterge olabilir. Bu hedef, ölçülebilir ve kesin olmalıdır.

Bir eşleştirme projesi tamamlandığında, faydalanıcı ülke, AB müktesebatına veya AB ile söz konusu işbirliği alanına ilişkin amaçlarına tam olarak ulaşmasını sağlayacak şekilde belirgin ölçüde gelişmiş bir yapılanmaya sahip olmalıdır. Bu nedenle, eşleştirmenin amacı belirli bir alanda işlevsel bir sonuca ulaşmaktır. Söz konusu sonuca ulaşmak için ise faydalanıcı ülke ve üye devlet arasında, sağlıklı bir iletişim ve kapsamlı bir işbirliği kurulması gereklidir.

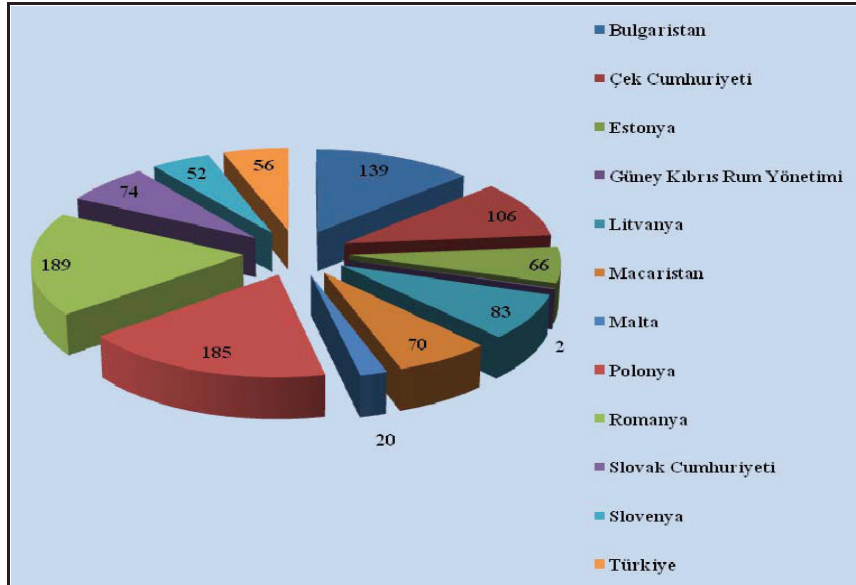
## 2. AVRUPA BİRLİĞİ'NDE EŞLEŞTİRME MEKANİZMASI

Kurumsal yapılanmanın güçlendirilmesine ilişkin olarak Avrupa Komisyonu tarafından sağlanan teknik yardımlardan<sup>1</sup> biri eşleştirme (twinning) mekanizmasıdır. Geniş kapsamlı idari reformlar için değil; sınırları belli somut hedefler doğrultusunda kullanılması gereken eşleştirme mekanizmasını Avrupa Komisyonu, 1998 yılında hayata geçirmiştir. Eşleştirme mekanizmasını, *idari alanda Avrupalulaşmanın (Europeanisation)* bir unsuru olarak da görmek mümkündür. Avrupa Komisyonu, IPA ve ENPI kapsamında uygulamaları bulunan (bkz. Tablo 3) söz konusu mekanizmayı idari kapasitenin güçlendirilmesindeki başlıca aracı olarak kabul eder.

1998-2005 arası dönemde aday ülkelere (bkz. Grafik 1) farklı sektörlerde (bkz. Tablo 1) yaygın olarak uygulanan 1000'in üzerindeki eşleştirme projesi için Avrupa Komisyonu tarafından fon tahsis edilmiştir. Örneğin, 2002-2005 tarihleri arasında tahsis edilen fon miktarı 1.012,9 milyon avrodur.

Diğer taraftan eşleştirme mekanizması, 2006-2009 yılları arasını kapsayan zaman diliminde de 100'ü aşkın proje ile en çok tercih edilen kurumsal yapılanma aracı olmuş (bkz. Tablo 2) ve "tarım ve balıkçılık" sektöründen "çevre", "enerji" ve "ulaştırma" sektörlerine kadar uzanan geniş bir yelpazede uygulanmaya devam etmiştir (bkz. Grafik 2).

Grafik 1- Aday Ülkelerde Yıllar İtibarıyla Gerçekleştirilen Eşleştirme Projeleri Sayısı (1998-2005)



**Açıklama:** 1998-2005 yılları arasında eşleştirme projelerinin en yoğun olarak uygulandığı ülkeler 189 proje ile Romanya, 185 proje ile Polonya ve 139 proje ile Bulgaristan'dır. Söz konusu dönemde ülkemizde uygulamaya konulan eşleştirme projelerinin sayısı ise 56'dır.

<sup>1</sup> İdari Kapasite alanında TAIEX ve SIGMA gibi mekanizmalar da bulunmaktadır.

Tablo 1- Aday Ülkelerde Sektör İtibarıyla Gerçekleştirilen Eşleştirme Projeleri (1998-2005)

Sektörler	Bulgaristan	Çek Cum.	Estonya	G.K.R.Y	Litvanya	Letonya	Macaristan	Malta	Polonya	Romanya	Slovak Cum.	Slovenya	Türkiye
Tarım ve Baltıkçlık	18	8	11	0	20	7	14	8	38	27	9	10	6
Çevre	20	12	8	0	2	5	11	4	20	17	12	2	8
Yapısal Fonlar	7	6	2	0	3	3	5	1	21	23	3	4	1
Sosyal Politika	9	19	9	0	6	7	11	1	14	15	9	2	1
Kamu Finansmanı ve İç Pazar	33	14	11	1	17	13	8	1	25	38	9	9	8
Adalet ve İçişleri	39	26	16	1	18	15	14	1	25	44	18	10	17
Ulaştırma, Enerji ve Telekom	9	6	2	0	8	2	5	1	9	6	5	4	5
Standardizasyon	1	0	0	0	2	7	0	0	16	1	2	6	8
Diğer	3	15	7	0	7	5	2	3	17	18	7	5	2
<b>Toplam</b>	<b>139</b>	<b>106</b>	<b>66</b>	<b>2</b>	<b>83</b>	<b>64</b>	<b>70</b>	<b>20</b>	<b>185</b>	<b>189</b>	<b>74</b>	<b>52</b>	<b>56</b>

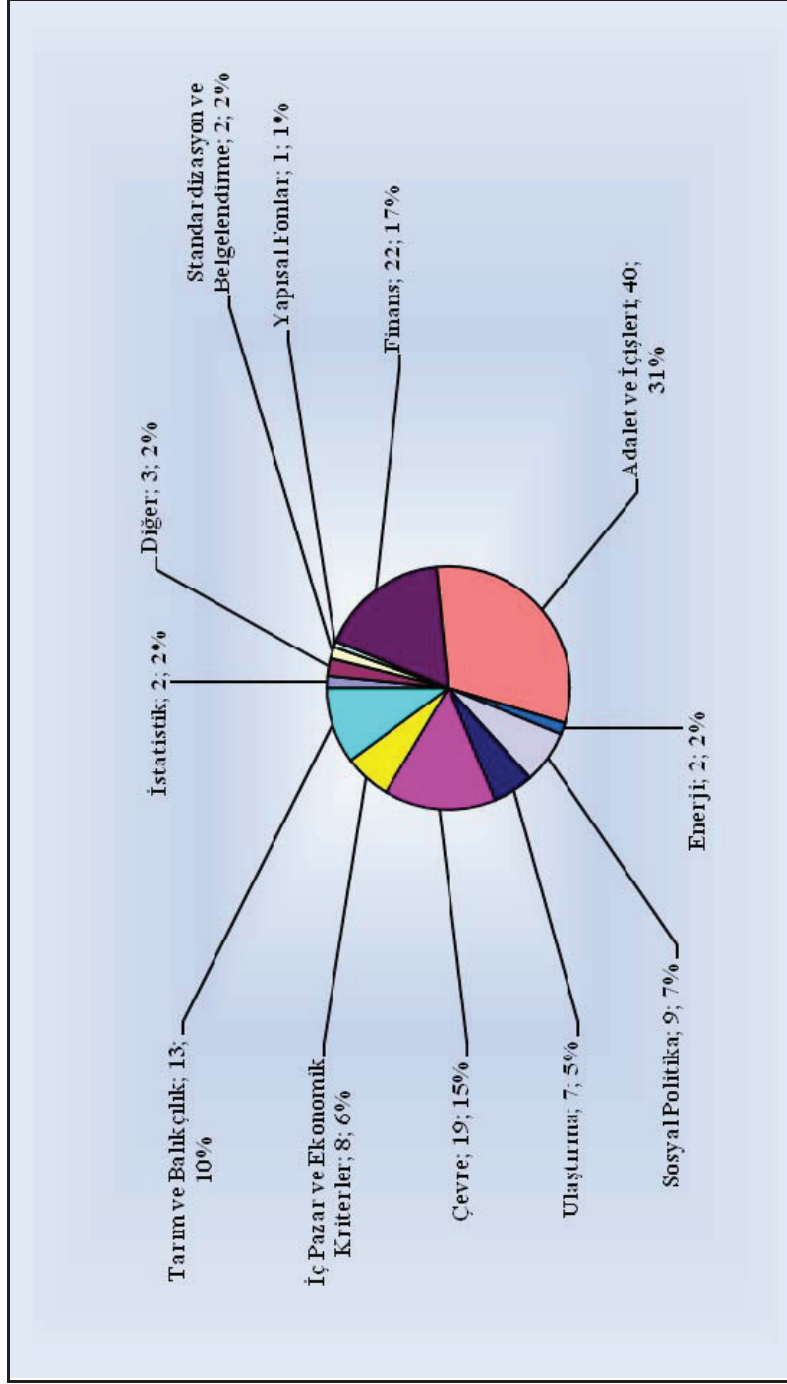
**Açıklama:** AB'ye 2004 yılında üye olan 10 Doğu ve Merkez Avrupa Ülkesi (DMAÜ) ile 2007 yılında üye olan Bulgaristan, Romanya ve henüz müzakere sürecinde bulunan ancak eşleştirme mekanizmasından 2002 yılı itibarıyla yararlanmaya başlayan ülkemizde 1998-2005 yılları arasında yürütülen eşleştirme projeleri dikkate alındığında söz konusu mekanizmayı en çok kullanan ülkenin 189 proje ile Romanya olduğu dikkat çekmektedir. Söz konusu dönem boyunca ülkemizde uygulanan projelerin sayısı ise 56'dır. Sektörler itibarıyla bakıldığında ise, aday ülkelerde bu mekanizmanın yoğun olarak kullanıldığı alanın Adalet ve İçişleri olduğu görülmektedir.

**Tablo 2- Aday Ülkelerde Sektör İtibarıyla Gerçekleştirilen Eşleştirme Projeleri (2006-2009)**

Sektörler	Arnavutluk	Bosna-Hersek	Hırvatistan	Makedonya	Kosova	Karadağ	Sırbistan	Türkiye	Toplam
Tarım ve Balıkçılık			2		2	1	4	4	13
Çevre			2	1	2	1	5	8	19
Yapısal Fonlar			1						1
Sosyal Politika			2	4	1	1		1	9
İç Pazar ve Ekonomik Kriterler	1	2	2			1		2	8
Finans	5	2	1	5	1	2	2	4	22
Adalet ve İşleri	3	3	7	1	5	7	2	12	40
Ulaştırma	1	2	1		1		1	1	7
Enerji			1	1					2
Standardizasyon ve Belgelendirme	1	1							2
İstatistik		2							2
Diğer		1			2				3
<b>Toplam</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>19</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>32</b>	<b>128</b>

**Açıklama:** 2006-2009 yılları arası dönemde aday ve potansiyel aday ülkelerde yürütülen eşleştirme projeleri dikkate alındığında ülkemizin 32 proje ile eşleştirme mekanizmasından yoğun olarak yararlandığı görülmektedir. Ayrıca, Türkiye'nin katılım müzakereleri devam ettiği için doğal olarak ülkemizde uygulamaya konulan eşleştirme projelerinin sayısının da bu doğrultuda artması beklenmektedir. Nitekim 2011 yılı itibarıyla ülkemizde bugüne kadar uygulamaya konulmuş eşleştirme projelerinin sayısı 114'e ulaşmıştır. Diğer taraftan, 1998-2005 yılları arasında olduğu gibi (bkz. Tablo 1) bu dönemde de söz konusu mekanizmanın çoğunlukla kullanıldığı alanın Adalet ve İşleri olduğu dikkat çekmektedir.

Grafik 2 - Aday Ülkelerde Sektör İtibarıyla Gerçekleştirilen Eşleştirme Projeleri (2006-2009)



**Açıklama:** 2006-2009 yılları arası dönemde aday ve potansiyel aday ülkelerde yürütülen eşleştirme projeleri yüzdelik dilimler açısından incelendiğinde ise 40 proje ile Adalet ve İçişleri sektörünün % 31'lik bir dilime sahip olduğu görülebilecektir. Ayrıca, uygulanan 22 proje ile Finans sektörünün % 17'lik, 19 proje ile de Çevre sektörünün % 15'lik bir payı bulunduğu da dikkat çekmektedir.



**Tablo 3 - Eşleştirme (Twinning) Mekanizmasının Faydalancı Ülkeleri  
AB'nin Eşleştirme Projeleri Finansmanının Yasal Arka Planı**

Program	Faydalancı Ülke	Tüzük	Amaç
IPA	<p><b>ADAY ÜLKELER</b> HIRVATISTAN, MAKEDONYA, KARADAĞ, IZLANDA, TÜRKİYE <b>BATI BALKANLAR</b> ARNAVUTLUK, BOSNA-HERSEK, SIRBISTAN, KOSOVA</p>	<p>17 Temmuz 2006 tarih ve 1085/2006 sayılı Konsey Tüzüğü</p>	<p>AB'ye üye devlet olmayı bekleyen ülkelere AB müktesebatının yürütülmesinde kurumsal yapılamna desteği. Potansiyel aday ülkeler için İstikrar ve Ortaklık Süreci'ni desteklemek amacıyla temel araç.</p>
ENPI	<p><b>YENİ BAĞIMSIZ ÜLKELER</b> ERMENİSTAN, AZERBAYCAN, GÜRCİSTAN, MOLDOVA, UKRAYNA Kadın ve Ortaklık Anlaşmalarını imzalamış olan diğer yeni bağımsız ülkeler müstakbel eşleştirme projeleri için uygundur: RUSYA FEDERASYONU, BEYAZ RUSYA <b>GÜNEY AKDENİZ</b> TUNUS, ÜRDÜN, LÜBNAN, FAS, MİSİR (Ortaklık Anlaşmasının uygulanması amacıyla Destek Programını imzalayan ülkeler) Ortaklık Anlaşmalarını imzalamış olan diğer MEDA ülkeleri müstakbel bir Ortaklık Anlaşması Destek Programı için uygundur: CEZAYİR, İSRAİL, FİLİSTİN YÖNETİMİ Ortaklık Anlaşması kabul edilmedi: SURİYE</p>	<p>24 Ekim 2006 tarih ve 1638/2006 sayılı Avrupa Parlamentosu ve Konsey Tüzüğü</p>	<p>2007-2013 döneminde, Topluluğun ENPI altındaki desteği, Avrupa Birliği ve ortak ülkeler arasındaki işbirliğinin ve ekonomik bütünleşmenin artmasını ve özellikle ortaklık ve işbirliği anlaşmaları ile birleşme anlaşmalarının ve günümüzdeki ve gelecekteki anlaşmaların uygulanmasını teşvik edecektir. Bu destek ayrıca, ortak ülkelerin iyi kurum ve adil sosyal ve ekonomik gelişmeyi teşvik etme çabalarını cesaretlendirecektir.</p>

**Açıklama:** Tabloyu detaylı olarak incelediğimizde bir kurumsal yapılamna aracı olarak eşleştirme mekanizmasının, Avrupa Birliği'nin hangi programı kapsamında, hangi amaçla ve hangi yasal dayanağa bağlı olarak hangi ülkeleri kapsadığını görebilmekteyiz.

### 3. TÜRKİYE’DE EŞLEŞTİRME PROJELERİ

#### 3.1. Türkiye’de Eşleştirme Projelerinin Tarihçesi

Eşleştirme mekanizmasının Türkiye’deki uygulaması, 2002 yılı işbirliği programlaması çerçevesinde hazırlanan 11 proje ile başlamıştır. Daha sonraki yıllarda, farklı sektör başlıkları altında toplanan konularda uygulanan eşleştirme projeleri, AB uyum sürecinde gerekli idari kapasitenin oluşturulması bakımından önemli bir araç olarak kullanılmıştır.

Avrupa Komisyonunun 2006 yılına kadar çeşitli adlar altında Türkiye’ye sağladığı fonların, 2007-2013 döneminde IPA adı altında tek bir çerçeve mekanizma altında toplanması ile eşleştirme projeleri de IPA kapsamına girmiştir.

IPA adı altında sağlanan fonlar beş ana başlık çerçevesinde kullanılmaktadır. Bu başlıklar şu şekilde tanımlanmaktadır:

- 1) Kurumsal Kapasite Geliştirme: Faydalanıcı ülkenin çeşitli müktesebat başlıkları altında müktesebatı uygulamaya yönelik kurumsal kapasitesini geliştirmeyi hedeflemektedir.
- 2) Bölgesel ve Sınır Ötesi İşbirliği: Faydalanıcı ülkenin diğer yararlanıcılar ile veya üye devletlerle bölgesel, bölgelerarası ve sınır ötesi işbirliği konularını desteklemeyi hedeflemektedir.
- 3) Bölgesel Kalkınma: Aday ülkeyi üye olduktan sonra faydalanacağı “yapısal fonların” kullanımına hazırlama etkisi açısından önemlidir. Öncelik alanları ulaştırma, çevre (su, atık su ve hava kalitesi konuları), enerji (yenilenebilir ve enerji verimliliği konuları) ve KOBİ’lere destek olarak sayılabilir.
- 4) İnsan Kaynakları: Aday ülkeyi, Avrupa İstihdam Stratejisi çerçevesinde Avrupa Sosyal Fonunun kullanımına hazırlamayı hedeflemektedir. İstihdama erişim, sosyal içerme, insan sermayesine yatırım (eğitim-sağlık) gibi alanlarda faaliyetleri destekleyecektir.
- 5) Kırsal Kalkınma: Bu başlık altında tarım işletmelerine yatırımlar, tarım ürünlerinin işlenmesi ve pazarlanması, kırsal ekonominin çeşitlendirilmesi gibi konularda destek sağlanacaktır.

Eşleştirme projeleri daha önce belirtildiği üzere, faydalanıcı ülkenin çeşitli müktesebat başlıkları altında uygulamaya yönelik kurumsal kapasitesini geliştirmeyi hedeflemektedir. Dolayısıyla bu projeler IPA kapsamındaki 5 bileşenden birincisi olan “Kurumsal Kapasite Geliştirme” başlığı dâhilinde finanse edilmektedir.

Türkiye’nin üyelik çalışmaları dâhilinde, 2002 yılından bu güne kadar tamamlanmış ve halen yürütülmekte olan projelerin sayısı aşağıdaki tabloda (bkz. Tablo 4) özetlenmekte olup söz konusu projelerin yıllara dayalı olarak dağılımı da takip eden grafikte (bkz. Grafik 3) verilmektedir.

Her yıl kurumsal kapasite geliştirme bileşeni altında sağlanan fonların ortalama %30’u eşleştirme projelerine ayrılmaktadır. Öte yandan uygulanacak proje sayısı için herhangi bir üst sınır olmamakla birlikte, bu güne kadar yılda ortalama 12 proje yapılmıştır. Bu güne kadar gerçekleştirilen eşleştirme projelerinin sayısının yıllar içerisindeki değişimi aşağıda gösterilmektedir.

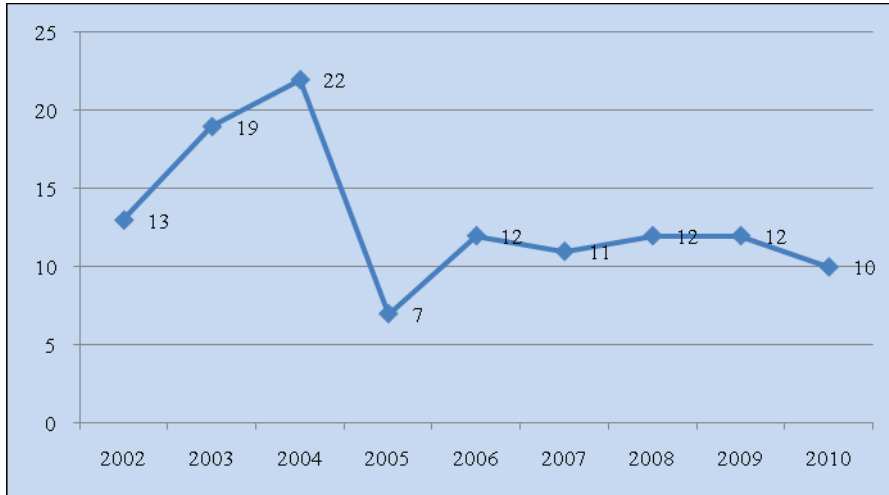
**Tablo 4 - Türkiye’de Gerçekleştirilen Eşleştirme Projelerinin Özeti**

YIL	Toplam Proje Sayısı		Geri Çekilen		İptal Edilen		Seçim/ Dolayım		Kontrat Aşaması		Halen Devam Eden		Tamamlanan		Nihai Raporu Onaylanan	
	TW (a)	TWL (b)	TW (a)	TWL (b)	TW (a)	TWL (b)	TW (a)	TWL (b)	TW (a)	TWL (b)	TW (a)	TWL (b)	TW (a)	TWL (b)	TW (a)	TWL (b)
2002	13	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	11	-	11	-
2003	19	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	17	-	17	-
2004	22	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	20	-	20	-
2005	7	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6	-	4	1
2006	12	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12	-	12	1
2007	11	3	-	-	-	-	-	-	-	-	9	3	3	-	3	-
2008	12	-	1	-	-	-	-	-	3	-	8	-	-	-	-	-
2009	12	-	1	-	-	-	1	-	10	-	-	-	-	-	-	-
2010	10	-	-	-	-	-	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOPLAM	118	5	3	0	6	0	11	0	13	0	17	3	71	0	67	2
	123		3		6		11		13		20		71		69	

(a) “TW”, uzun süreli eşleştirme projelerinin İngilizce tanımlaması olan “Twinning”’in kısaltmasıdır.

(b) “TWL”, kısa süreli eşleştirme projelerinin İngilizce tanımlaması olan “Twinning Light”’in kısaltmasıdır.

**Grafik 3 - Türkiye’de Yıllar İtibarıyla Gerçekleştirilen Eşleştirme Projelerinin Sayısı**

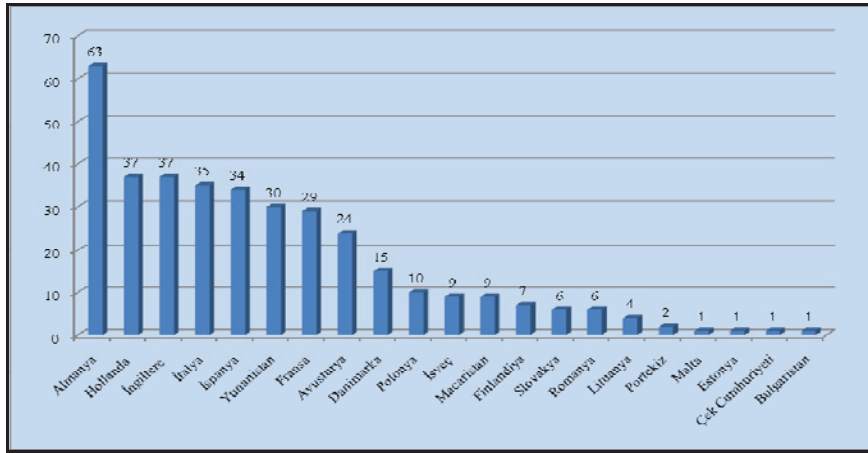


Bugüne kadar edinilen deneyimler, Türkiye’deki bir eşleştirme projesinin ortağı olarak seçilmenin üye devletler için son derece önemli olduğunu göstermektedir. Aslında üye devlet kurumlarının bütçesine eşleştirme projeleri sayesinde çok büyük fonlar girmemektedir, çünkü eşleştirme bütçeleri genelde 1-3 milyon avro civarında olmuştur.

Üye devletler maddi kazançtan ziyade, Türkiye’de proje ortağı olmayı bir prestij kaynağı olarak görmektedir. Böylece kendi idari sistemini tanıtmış ve belki de bir anlamda pazarlamış olmaktadır. Bu nedenle üye devletler eşleştirme projelerine ortak olmak amacıyla zaman zaman ciddi bir lobi çalışması yapmaktadır.

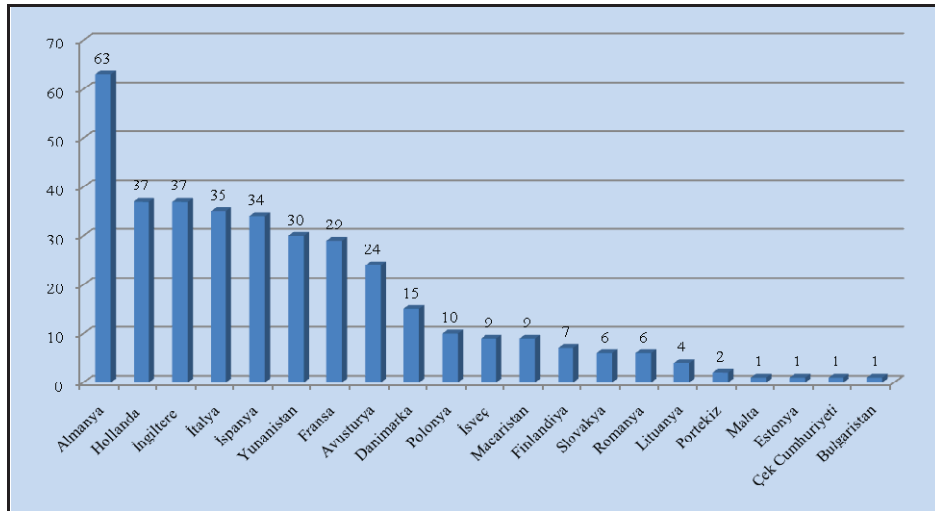
Üye devletlerin, Türkiye’deki eşleştirme projelerinden kaçına teklif verdiğini ve kaçında uygulayıcı olarak görev aldığını ortaya koyan aşağıdaki grafikleri (bkz. Grafik 4-5) incelemek pek çok sonuca varmamıza yardımcı olacaktır. Ülkemizdeki projelere hangi ülkelerin ne kadar ilgi gösterdiği, ülkemiz tarafından hangi ülkelerin daha çok tercih edildiği ve bu ülkelerin ülkemizdeki eşleştirme mekanizması hakkındaki deneyimlerinin saptanması bu sonuçlar arasında sayılabilir.

**Grafik 4 - Türkiye’deki Eşleştirme Projelerine Teklif Sunan Üye Devletler**



**Açıklama:** Grafığe bir göz atıldığında da Türkiye’deki eşleştirme projelerine en fazla teklif sunan üye devletler arasında Almanya’yı yine 63 proje teklifi ile ilk sırada görmekteyiz. Almanya’nın takipçileri ise 37’şer proje ile Hollanda ve İngiltere olarak dikkat çekmektedir.

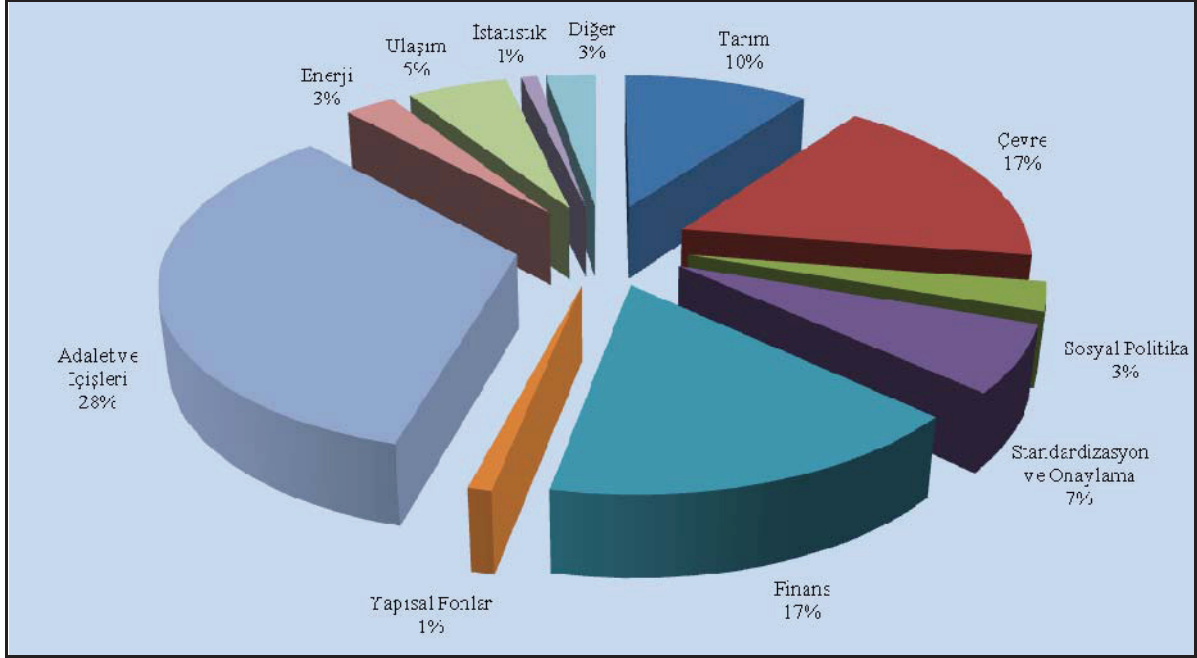
**Grafik 5 - Türkiye’deki Eşleştirme Projelerinde Yer Alan Üye Devletler**



**Açıklama:** Grafikten de anlaşılacağı üzere ülkemizdeki eşleştirme projeleri uygulayıcısı kurumlar tarafından en çok tercih edilen ülke 42 proje ile Almanya’dır. Almanya’yı 20 proje ile Hollanda, 18 proje ile İngiltere ve 12 proje ile de İspanya takip etmektedir.

Ülkemizde eşleştirme projelerinin uygulandığı sektörler, Ulusal Program öncelikleri doğrultusunda belirlenmiştir. Bu sektörlerde gerçekleştirilen mevzuat uyum çalışmalarının uygulamaya yönelik olarak etkin bir biçimde yürütülmesi açısından, eşleştirme projeleri önemli bir enstrüman olagelmıştır (bkz. Grafik 6).

**Grafik 6 - Türkiye'deki Eşleştirme Projelerinin Sektörlere Göre Dağılımı**



**Açıklama:** Geçtiğimiz yıllarda yürütülen ya da uygulamaya konulma aşamasındaki projelerin sektörlere göre dağılımına göz attığımızda Adalet ve İçişleri, Çevre ve Finans sektörlerinin eşleştirme mekanizmasında en yoğun kullanılan alanlar olduğunu görmekteyiz.

### 3.2. Eşleştirme Projelerinde İş Döngüsü

Programlama, dolaşım, seçim, sözleşme, uygulama ve izleme ve değerlendirme aşamalarından oluşan eşleştirme projeleri döngüsü alttaki tabloda (bkz. Tablo 5) kısaca özetlenmektedir.

Tablo 5 - Eşleştirme Projelerinin İş Akış Şeması

Aşama	Döküman	Sorumlu Kuruluş	Süre
Proje Fişlerinin Hazırlanması	Proje Fişi	Kamu Kurumları	Ekim – Nisan
Proje Fişlerinin Kontrolü	Proje Fişi	ABGS + AB Delegasyonu	
Finansman Zaptının Onayı ve İmzalanması	Finansman Zaptı	MFİB + AB Delegasyonu + ABGS + Avrupa Komisyonu	Kasım
Proje Fişlerinin Sirkülasyonu	Eşleştirme Proje Fişi	Avrupa Komisyonu	
Üye Devletlerin Yazılı Önerilerini Sunması	Yazılı Öneri	Üye Devlet Ulusal İrtibat Noktaları + Kurumları	Ortalama İki Ay
Önerilerin Türk Kamu Kurumlarına İletilmesi	Yazılı Öneri	ABGS	Aynı Gün
Seçim Komitesi Toplantıları	Sözlü Sunuşlar ve Soru-Cevap	ABGS	Yazılı Öneri + 2-4 Hafta
Seçim Sonuçlarının Bildirilmesi	Seçim Kriterleri Tablosu	ABGS + Kamu Kurumları	Sözlü Sunuş + 2 Hafta
Kontratın Hazırlanması	Taslak Kontrat	Üye Devlet + Faydalanıcı Ülke (MFİB, ABGS, AB Delegasyonu)	Seçim Sonucunun Bildirimi + 6 Ay
Kontratın Onaylanması	Yazılı Onay	Avrupa Komisyonu	
Kontratın İmzalanması	Kontrat	Üye Devlet + Faydalanıcı Ülke Proje Lideri + Siyasi Kişiler	
Projenin Uygulanması	Ara Raporlar + Final Raporu	Proje Yönlendirme Komitesi	Maksimum 24 Ay

### 3.3. Eşleştirme Projelerinde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

#### a) Proje Hazırlanırken Nelere Dikkat Etmeliyiz?

Projenin hazırlanması aşamasında öncelikle aşağıdaki hususların dikkate alınması, projenin kabul görme olasılığının artması, isabetli ve faydalı bir projenin gerçekleştirilmesi ve kaynakların boşa harcanmaması açısından önemlidir:

- Kamu kurumunun eksiklik ve ihtiyaçları nelerdir?
- Bu eksiklikleri giderecek mekanizmanın “eşleştirme” olduğuna emin miyiz?
- Proje sayesinde ulaşılmaması zorunlu sonuçlar doğru tespit edildi mi?
- Proje sonunda bu hedeflere ulaşıldığını gösteren somut ve ölçülebilir göstergeler doğru belirlendi mi?
- Proje konusu, AB Müktesebatı, Katılım Ortaklığı Belgesi ve Ulusal Program öncelikleri ile bağlantılı olarak seçildi mi?
- Kurum bir eşleştirme projesini yürütebilecek kapasiteye sahip mi?

Eşleştirme projeleri hedef odaklı olmalıdır. Ulaşılmak istenen hedefler, proje başvurusu yapmadan net bir şekilde belirlenmeli ve yapılmak istenen aktiviteler buna göre belirlenmelidir. Bu amaçla ilk önce sorun net bir şekilde ortaya konmalı, daha sonra sorunun ortadan kaldırılmasıyla ulaşılabilecek zorunlu sonuçlar belirlenmelidir. Bu konuda Avrupa Komisyonu tarafından hazırlanan “Proje Döngüsü Yönetimi” kitapçıkları kaynak olarak kullanılabilir.

Eşleştirme projeleri herhangi bir teknik yardım projesinden farklı olarak üye devlet kamu çalışanları ile devamlı bir iletişimi içermektedir. AB mevzuatının uygulanmasında, birinci elden deneyim aktarımı sağlayarak sonuca ulaşılmaması hedeflenmektedir. Dolayısıyla asıl amaç, belli bir alanda AB mevzuatının uygulamaya konması olmalıdır. Projenin uygulanacağı alanın Ulusal Program kapsamında öncelikli olarak belirlenen konular arasından seçilmesi de projenin kabul edilme olasılığını arttıracaktır.

Ayrıca bir eşleştirme projesini yürütmek, başlı başına deneyim ve teknik kapasite gerektirir. Çünkü teknik yardım projelerinin aksine, üye devletlerden gelen yerleşik eşleştirme danışmanları sürekli olarak ofiste bulunacaktır. Bu danışmanlar ile ortak çalışmalar yaparak maksimum faydayı sağlamak ve onları tüm karar alma süreçlerine dâhil etmek başlı başına bir sorumluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **b) İyi Bir Proje Fişi Nasıl Olmalıdır?**

Bu aşamada hazırlanacak proje fişinin eksiksiz ve sorunsuz olması ve Avrupa Komisyonu tarafından kabul görmesi için dikkat etmemiz gerekenleri kısaca özetlersek:

- Uygulanacak müktesebat çok iyi bir şekilde tespit edilmelidir.
- Sadece teorik olarak değil ağırlıklı olarak uygulamaya dönük 3-5 hedef seçilmelidir.
- Mevcut kurumsal yapı en iyi şekilde tanıtılmalıdır.
- Gerçek durum ve hedef kitle tanımlanmalıdır.
- Hangi araçların kullanılacağı sözleşme hazırlama sahasına bırakılmalıdır.
- Projede çalışacak uzmanların profili verilmelidir.
- Faydalanıcı kurumun projeyi sahipleneceğinin üzerinde durulmalıdır.
- Projede yer alacak yerel kadro ve eğitilecek hedef kitlenin devamlılığı ile mali sorumluluklar garantilenmelidir.
- Projenin uygulanması için gerekli siyasi desteğin sağlandığı ortaya konulmalıdır.

### c) Seçim Aşamasında Nelere Dikkat Etmeliyiz?

Proje için kamu kurumu ile ortak olarak çalışacak üye devlet seçilirken, öncelikle bu ülkenin söz konusu alanda deneyim sahibi olan ve önde gelen ülkelerden biri olmasına dikkat etmek gerekmektedir. Ayrıca teklif sahibi üye devlet kurumlarının ortak çalışma konusunda istekli olması ve projede çalışması beklenen uzmanların büyük çoğunluğunun üye devlet kamu çalışanı olması uygulama aşamasında bir çok avantaj sağlayacaktır.

Projenin uygulanması ya da seçim sonucunun bildirilmesinden sonra ve hatta bazı durumlarda seçimden evvel bile değiştirilmesi son derece zor olan YED'in özellikleri büyük önem taşımaktadır. Projenin yürütülmesi sırasında kilit rol oynayacak olan YED'in insanlarla rahat iletişim kurabilmesi ve sosyal becerilerinin yüksek olması, projenin başarısı açısından çok önemlidir.

YED'de aranması gereken özellikler arasında şunları sayabiliriz:

- Söz konusu AB mevzuatı/uygulaması konusunda deneyimli olmalı,
- Çalıştığı üye devletin bu alandaki uygulamalarını iyi bilmeli,
- Aday ülkelerde bu konuda çalışmış olmalı,
- Avrupa Komisyonu, üye devletler ve aday ülkeler nezdinde güçlü bir ilişkiler ağı bulunmalı,
- İyi İngilizce bilmeli,
- İletişime açık olmalı,
- Ait olduğu üye devlet kurumunun proje lideri ile uyumlu olmalı,
- Türkiye'nin katılım öncesi süreçteki sosyal ve kültürel ortamına çok yabancı olmamalıdır.

2002 yılından beri iptal edilen çok sayıda proje olmaması da, ülkemizin eşleştirme projelerinin uygulanmasında gösterdiği başarıların bir sonucudur. Yine de iptal edilen eşleştirme projelerinin iptal sebeplerinin incelenmesi, bundan sonra aynı hataların tekrar edilmemesi bakımından önemlidir. İptal edilen projeler ve iptal edilme sebepleri aşağıdaki tabloda özetlenmiştir (bkz. Tablo 6).

**Tablo 6 - Eşleştirme Projelerinin İptal Edilme Sebepleri**

PROJE ADI	Teklif Alınmaması	Tekliflerin Kabul Edilmemesi	Koşulların Yerine Getirilmemesi
Devlet Yardımları (2002)			X
Telekomünikasyon (2002)		X	
Kimyasallar (2003)	X		
Sigorta (2003)			X
Ombudsman (2004)			X
Gübreler(2004)	X		



### 3.4. Örnek Eşleştirme Projeleri

#### a) Deniz Taşımacılığının Güvenliğinin Arttırılmasının Desteklenmesi Projesi



#### Amaç:

1. Türk mevzuatının AB müktesabata ile uyumlu hale getirilmesi ve deniz kirliliğinin önlenmesi,
2. Denizcilik Müsteşarlığının idari kapasitesinin arttırılması

**Genel Bütçe:** 2,7 Milyon Avro

#### Başarı Göstergesi:

Yıl	AB'de Tutulan Gemi sayıları	Azalma %
2001	211	-
2002	160	24
2003	151	28
2004	74	65

**Sonuç:** AB üyesi ülkelerin limanlarında tutulan Türk bayraklı gemilerinin sayılarında 2001 yılından 2005 yılına kadar yaklaşık olarak %40 azalma olmuştur.

## b) Türk Gümrük İdaresinin Modernizasyonu- I, II, III, IV, V, VI ve VII Projeleri



### Amaç:

1. Türk gümrük idaresinde kullanılan mevcut bilişim teknolojisinin, AB'nin bilişim teknolojileri sistemi ile uyumlu hale getirilmesi ve geliştirilmesi
2. Türk Gümrük İdaresinde kullanılan BİLGE'nin revize edilmesi ve AB'nin Yeni Bilgisayarlı Transit Sistemi (NCTS) ile özellikle AB Tarife Sistemi (TARIC) olmak üzere Entegre Tarife Sistemi'ne (ITMS) Türk Gümrük İdaresi tarafından bağlantı sağlanması ve AB gümrük idareleri ile Avrupa Komisyonu ve Türkiye arasında bir ortak iletişim ağı oluşturulması

**Genel Bütçe:** 81,5 Milyon Avro

**Ortak:** Almanya (I), İtalya (II), İtalya (III), Almanya (IV), İtalya (V), İngiltere-Almanya (VI), İngiltere-Almanya (VII)

### Başarı Göstergeleri:

- Önemli sınır kapısı ve limanlarımızın Araç ve Konteyner Tarama Sistemleri (5 adet x-ray), arama hangarları ve soğuk hava depoları (2 adet), kapalı devre televizyon, plaka okuma sistemleri, araç izleme gibi takip ve değerlendirme sistemleri ile donatılması,
- Gümrük istihbarat ve narkotik birimlerinin güçlendirilmesine yönelik olarak 14 adet tam donanımlı devriye aracı alınması,
- Gümrük çalışanlarının modern yöntemlerle eğitimi için eğitim modülleri hazırlanması ve değişim programlarıyla çok sayıda gümrük personelinin AB üyesi devletlerde kısa dönem eğitim programlarına katılması,
- Risk esaslı kontrol ve sonradan kontrol mekanizmalarının kurulması,
- Ankara'da Gümrük Arşiv ve Afet Merkezi kurulması,
- Teknolojik altyapının AB IT sistemlerine entegrasyonuna yönelik olarak yenilenmesi,
- İstanbul'da AB'ye uyumlu Bölgesel Gümrük Laboratuvarı tesis edilmesi,

- İhtiyaç ve boşluk analizleri yapılarak korelasyon tablolarının hazırlanması suretiyle AB mevzuat uyumunun önemli ölçüde gerçekleştirilmesi,
- Kaçakçılıkla ve terörizm ile mücadele amacıyla Van-Kapıköy Gümrük Kapısına tren tarama sistemi kurulması,
- AB ITMS (Avrupa Birliği Entegre Tarife Yönetim Sistemi) ve NCTS (Yeni Bilgisayarlı Transit Sistemi) altyapısına uyum,
- Yeni x-ray cihazları ve mobil arama timlerinin oluşturulması,
- Uluslararası ticaretin izlenmesi ve sahteciliğin önlenmesi kapasitesinin güçlendirilmesi, risk analizi ve yönetimi konusunda insan kaynaklarının yetiştirilmesi ve risk yönetimine dayalı ticaretin kolaylaştırılması konusunda Gümrük Mavi Kitapçığı (Customs Blueprints) ile uyum sağlanması, risk analizi temelli kontrol mekanizmasının güçlendirilmesi,
- Gümrük muhafaza hizmetlerine yönelik olarak deniz limanları için 10 küçük devriye botu, iç operasyonlar için 25 devriye aracı ve araç takip sistemi, deniz limanlarındaki personelin eğitimi için kısa süreli eşleştirme bileşenleri ile 5 adet Mobil Araç Tarama Sistemi ile personelin eğitiminin sağlanması,
- Gümrük idarelerimizdeki nezarethane ve ifade alma/sorgu odalarının AB standartlarına uygun hale getirilmesi için tadil edilmesi, ifade alma/sorgu odalarında ve ayrıca istihbarat çalışmalarında kullanılmak üzere gerekli teknik ekipmanın alımı ve personelin istihbarat, temel haklar ve özgürlüklere bağlı olarak ifade alma, tutanak tutma konularında kapasitesinin artırılması amacıyla eğitim ve danışmanlık hizmetleri alımı,
- T.C. Başbakanlık Gümrük Müsteşarlığınca yürütülen e-gümrük projelerini kapsayacak şekilde BİLGE, NCTS ve ITMS uygulamalarıyla birlikte mükellefin sorunlarını iletebileceği geniş bir Çağrı Merkezi (Call Center) yapısı oluşturulması,

**Sonuç:** T.C. Başbakanlık Gümrük Müsteşarlığı, bir yandan kaçakçılıkla ve yasa dışı ticaretle mücadele ederken bir yandan da yasal ticaretin kolaylaştırılmasına yönelik olarak çalışmalarına ağırlık vermektedir. Bu kapsamda uygulamaya konulan **Eşleştirme (Twinning)** projeleri aracılığıyla bilgisayarlı modern teknolojilerin kullanımı ile gümrüklerde bekleme süreleri azaltılmakta, süreçte yer alan işlemlerin sayısı azaltılarak basitleştirilmekte, yeşil koridor uygulamaları gibi ticareti kolaylaştırıcı tedbirler devreye sokulmakta, risk analizi yöntemleriyle seçici değerlendirmeler yapılarak fiziki kontrol oranları aşağı çekilmekte, özellikle ihracatı kolaylaştırıcı tedbirlere ağırlık verilerek dış ticaret erbabının sorunlarına hızla çözüm üretilmektedir. Önümüzdeki dönemde bu uygulamalara, tek pencere ve sonradan kontrol, kayıt yoluyla rejime giriş gibi modern uygulamalar eklenerek hizmet kalitesi ve sürati daha da artırılabacaktır.

### c) Türkiye'deki Denetimli Serbestlik Hizmetlerinin Geliştirilmesi Projesi



**Amaç:** Adalet Bakanlığı'nın etkili bir denetimli serbestlik hizmetini planlamasını, kurmasını ve uygulamasını sağlamak

**Genel Bütçe:** 1,6 Milyon Avro (Eşleştirme Bütçesi 1,3 Milyon Avro)

**Ortak:** İngiltere

#### **Başarı Göstergeleri:**

- 133 Ağır Ceza Mahkemesinin tamamında Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlükleri kurulması,
- 980 yeni personelin Temel Denetimli Serbestlik Becerileri alanında eğitilmesi,
- Nisan 2007 tarihi itibarıyla 829 infaz ve koruma memuru ile psikolog, öğretmen, sosyolog ve sosyal çalışmacıdan oluşan 316 uzmanın atanması,
- Konuya ilişkin tüm mevzuatın gözden geçirilmesi,
- Personel için uygulamaya yönelik rehberlik edecek bir el kitabı hazırlanması,
- Savcıyla ilk kez karşılaşıldığı andan mahkeme aşamasına ve sonrasında cezaevi ve toplum içinde denetime kadar tüm süreçleri kapsayan tam entegre bir IT sistemi tamamlanması,
- Toplum koruma kurullarının geliştirilmesi için yönetmelik hazırlanması,
- Suç tekrar riski, zarar riski, ihtiyaç analizini de içeren bir şekilde bir değerlendirme aracının geliştirilmesi.

**Sonuç:** Türkiye'de profesyonel, etkili ve verimli bir denetimli serbestlik hizmeti kurulması yoluyla yasa uygulayıcıları ve hukuk çevrelerini bir üst düzeye çıkarmaya ilişkin genel hedefe son derece büyük bir başarıyla ulaşılmıştır.

Bu erken aşamada dahi gelen haberler, hükümlülerin başarıyla rehabilite edildiği, bağımlıların uyuşturucudan uzaklaştığı, hükümlülerin yeni beceri alanlarında eğitildiği ve iş buldukları, mağdurların suçun yarattığı etkiye karşı korunduğu yönündedir. Türkiye'de 20 yıl önce iptal edilen sistem canlandırılmıştır.

### 3.5. Eşleştirme Projelerinin Ülkemize Katkısı

Eşleştirme projelerinin Türkiye'deki kamu kurum ve kuruluşlarımızın kurumsal yapılarını güçlendirmede ve yeni yapılar oluşturmada önemli katkılar sağladığını söyleyebiliriz. Burada önemli olan Türkiye'ye eşleştirme projeleri kapsamında ne kadar fon aktarıldığından ziyade yaratılan çarpan etkisidir. Hedef, Türkiye'deki kamu kurum ve kuruluşlarımızın AB müktesebatını en etkin şekilde uygulayabilecek süreklilik arz eden yapılara kavuşmalarıdır. Bu sağlanabildiği ölçüde;

- Önemli bir üyelik kriteri yerine getirilmiş olacaktır.
- Üyelik halinde, Türkiye kendi sistemlerini pazarlayabilen ve yeni adaylara eşleştirme projelerinde teklifler götürebilen bir ülke olacaktır.
- Üye devlet özel sektörünün Türkiye'de daha kolay iş yapabilmesi sağlanmış olacaktır.
- Türkiye'nin kendi sistemlerini pazarlayabilmesinin Türkiye'deki özel sektörün özellikle ticaret ve yatırım alanlarında uluslararası piyasalarda iş yapabilme kapasitesini artıracığı da gözden kaçırılmamalıdır.

Bu anlamda, Türk kamu yönetimi, eşleştirme mekanizması aracılığıyla Fransa, Almanya, İngiltere gibi gelişmiş devlet aygıtlarının uygulamalarını, bilgi ve tecrübelerini paylaşma ve bürokrasisini ve hukuk sistemini yeniden yapılandırma fırsatını yakalamakta ve vatandaşın sunulan kamu hizmetinin kalitesini artırma yönünde önemli adımlar atmaktadır.

Eşleştirme projeleri aracılığıyla ulaşılmaya hedeflenen en nihai noktada, yani "gerek üye devlet özel sektörünün Türkiye'de daha kolay iş yapabilmesi, gerekse Türkiye'deki özel sektörün mal ve hizmet ticareti ve yatırım alanlarında uluslararası piyasalarda iş yapabilme kapasitesinin arttığı" bir Türkiye'de iş ve istihdam imkânları ve girişimcilik faaliyetleri artacaktır.

Sonuç olarak üyelik halinde, Türkiye de kendi idari/bürokratik sistemini diğer ülkelere aktarabilen ve yeni adaylara eşleştirme projelerinde teklifler götürebilen bir ülke olabilecektir. Türkiye'nin kendi sistemlerini diğer ülkelere aktarabilmesi, özellikle ticaret ve yatırım alanlarında Türkiye'deki özel sektörün uluslararası piyasalarda iş yapabilme kapasitesini de artıracığı gibi Türk bürokratlarının da alanlarında uluslararası arenada bilgi ve tecrübelerinden yararlanılan uzmanlar olmalarını sağlayacaktır. Nitekim bu kapsamda eşleştirme projeleri sayesinde bugüne kadar;

- Düzenleyici kurumlara destek verilerek ekonominin altyapısı sağlamlaştırılmıştır,
- Proje kapsamındaki çalışma atölyeleri, inceleme gezileri, seminer, eğitim vb. yöntemlerle ilgili alandaki AB politikalarını karşılaştırmalı olarak görme fırsatı sağlanmıştır,
- Ekonomiye hizmet eden kamu kurumlarındaki kurumsal yapılanma güçlendirilmiş ve aynı sektöre hitap eden kurumlar arası işbirliği ve eşgüdüm desteklenmiştir,
- Kurumlar arası diyalog daha kurumsal ve yapıcı hale getirilmiştir,
- Ekonomiye hizmet eden kamu kurumlarındaki insan kaynakları eğitilmiş ve böylece 'hayat boyu öğrenme' ilkesine katkı sağlanmıştır,
- Her eşleştirme projesinde yasaların uyumlaştırılması ile ilgili bileşenler vardır. Bu bileşenler kapsamında hukuki çerçeve daha sağlamlaştırılmış ve daha etkin bir hale getirilmesi desteklenmiştir,
- AB kurumları ile uzun vadeli ilişkiler kurulmuştur.

### 3.6. Eşleştirme Projelerinin Sorunları ve Eşleştirme Mekanizmasının Geleceği

Eşleştirme projeleri müktesebat uyumunda kullanılan çok önemli ve verimli bir araçtır. Projelerde tüm paydaşların ulaşmak için çaba gösterdiği “zorunlu sonuçlar” olması, eşleştirme mekanizmasının en güçlü yönlerinden biridir. Ayrıca sadece kâr amacı güden özel sektör uzmanlarına yer verilen teknik yardım projelerinin aksine, eşleştirme projeleri büyük ölçüde üye devlet kamu kuruluşlarının katkısı ve deneyim aktarımı ile yürütülmektedir.

Ancak eşleştirme mekanizmasına dair en güçlü eleştiriler, eşleştirme el kitabındaki kuralların dar ve esnek olmayan biçimde yorumlanmasından kaynaklanmaktadır. Eşleştirme kontratında, yapılacak aktiviteler oldukça detaylı bir biçimde belirlenmektedir. Bu da zaman içerisinde müktesebat ve ulusal mevzuat ile birlikte değişen ihtiyaçlara cevap verilebilmesinin önüne geçmektedir.

Örneğin projenin hazırlık aşamasında öngörülen faaliyetlerden biri, ilgili kamu kurumu tarafından başka bir kaynak bulunarak uygulama aşamasından önce gerçekleştirilse bile değiştirilemeyebilmektedir. Bu durumda aktivite, gerekli olmadığı halde tekrar edilmekte veya ihtiyaç duyulan seviyenin altında uygulandığı için maksimum fayda sağlanamamaktadır.

Bu sebeple Avrupa Komisyonu yakın zaman içerisinde eşleştirme mekanizmasının esnekliğini arttıracak bir takım önlemler almayı hedeflemektedir. Projenin sadece ilk 6 ayındaki aktivitelerin kontrata detaylı bir biçimde yansıtılması, alınacak ilk önlemlerden biri olacaktır. Daha sonraki aktivitelerin yalnızca bütçesi belirlenecek, detaylar ise her proje Yönlendirme Komitesi toplantısında bir sonraki 6 aylık dönem için tarafların ortak katılımı ile belirlenecektir.

Eşleştirme sürecinin uzun ve karmaşık olması, projelere başvuruların vaktinde sonuçlandırılmamasına sebep olmakta, bunun sonucu olarak da var olan ihtiyaçlar zamanında karşılanamamaktadır. Bunda en büyük etken olan proje fişi hazırlama ile projenin uygulanması arasında geçen uzun süre, önümüzdeki dönemlerde yapılacak değişikliklerle mümkün olduğunca kısaltılacaktır.

Ayrıca birçok durumda eşleştirme projelerinin teknik yardım projeleri ile hemen hemen aynı amaçlarla kullanılmaya başlandığı ve “yetkilendirilmiş kurumlara” daha fazla yer verilmesi ile eşleştirme projelerine katılan uzmanların daha çok özel sektörden temin edilmeye başlandığı eleştirisi de yöneltilmektedir.

Oysa eşleştirme projelerinde esas amaç kamu çalışanları arasında AB mevzuatlarının doğru uygulanabilmesi için deneyim aktarımı sağlamaktır. Her ne kadar ülkemizde gerçekleştirilen projelerde bu konuya gereken önem veriliyor olsa da, diğer faydalanıcı ülkelerin düştüğü hatalara düşmememiz bakımından, eşleştirme projelerinin sadece mevzuat uyumu amacıyla uygulanması ve özel sektör katkısının minimumda tutulması önemlidir.

Eşleştirme projelerinin zayıf noktalarından birinin YED’in sosyal becerilerinin projenin başarısında çok büyük önem taşıması olarak gösterilmektedir. Hâlbuki teknik yardım projelerinin aksine, faydalanıcı kurumların birlikte çalışacakları uzmanları ve YED’i bizzat seçebilmesi eşleştirme projelerinin en önemli artlarından biridir. YED’in sosyal becerilerine olan bağımlılık doğru bir seçimle avantaja dönüştürülebilmektedir. Bu açıdan seçimlerde gereken hassasiyet gösterilmeli, uluslararası siyasi baskı ve lobi faaliyetleri gibi nedenlerle objektif bir değerlendirmeden vazgeçilmemelidir.

Geçmişte görüldüğü üzere, eşleştirme projelerine ciddi zarar verebilen bir sıkıntı da, YED’lerin proje halen devam ederken ayrılmak isteyebilmeleridir. Bu gibi durumlarda, sözleşme yaptırımları kullanılarak danışmanların projeye devam etmeye zorlanması halinde verim düşmektedir. Yeni bir YED’in projede çalışmaya başlaması ise büyük vakit kaybına

sebepler olmakla birlikte projenin bütünlüğüne de zarar vermektedir. Bütün bunların önüne geçilebilmesi için YED'ler ile gerekli işbirliğinin yapılması, ülkemiz şartlarına uyum sağlayabilmeleri için destek olunması ve sorunlarının çözümünde yardımcı olunması önemlidir.

Eşleştirme ortağı olan ülkenin, eşleştirme mekanizması konusunda yeterli deneyiminin bulunmaması, ya da eksik bilgi sahibi olması ve YED ile kurumu arasında zayıf ilişki olması gibi sorunlar proje verimini düşürebilmektedir. Bu nedenle seçim toplantıları sırasında bu gibi hususlara dikkat edilmesi tavsiye edilmektedir.

Proje sahibi kurumlarda sıklıkla personel değişikliği yaşanması hem projenin uygulama sürecinde gecikmelere yol açmakta, hem de proje kapsamında eğitilen personelin kaybedilmesi sonucu hedeflenen sonuçların elde edilmesinde güçlük yaratmaktadır.

Buna ek olarak, toplantılarda tercüman bulunsa da, kurum personelinin yabancı dil bilmemesi toplantılara aktif katılım sağlanamamasına sebep olmakta, dolayısıyla verimli bir iletişim ortamı yaratılamamaktadır.

Son olarak, büyük maddi kaynaklar harcanarak ülkemize getirilen uzmanlar için ofis gereçlerinin zamanında sağlanamaması, uluslararası görüşmeler için telefon hattı açılmaması, çalışma ziyaretlerine ve eğitimlere ilgisiz personelin katılması gibi hususlar projenin istenilen şekilde yürütülmesi önünde engel teşkil edebilmektedir.

Bu sorunlara gereken hassasiyetin gösterilmesi ile birlikte, eşleştirme mekanizması gelecekte de kamu kurumlarımız ile üye devlet kurumları arasında güçlü bir köprü görevi görmeye devam edecektir.

## **EŞLEŞTİRME (TWINNING) TEMEL TERİMLER SÖZLÜĞÜ**

### **Avrupa Birliği Genel Sekreterliği (Secretariat General for EU Affairs)**

Avrupa Komisyonundaki eşleştirme biriminin politika ve kurallarını aday ülkelerde duyurmak ve genel koordinasyonu sağlamak üzere her aday ülkede “eşleştirme ulusal irtibat noktası” adı altında bir kurum seçilmiştir. Bu anlamda Türkiye’deki Ulusal İrtibat Noktası, Avrupa Birliği Genel Sekreterliği (ABGS) bünyesinde bulunan Eğitim ve Kurumsal Yapılanma Başkanlığı’dır. ABGS öncelikle kamu kurumları ile Avrupa Komisyonu arasındaki bilgi aktarımını sağlamakla yükümlüdür. Dolayısıyla faydalanıcı kurumların bilgilendirilmesi, eğitilmesi ve yönlendirilmesi ABGS’nin sorumluluğundadır. Bu kapsamda her yıl bakanlıkları ve diğer faydalanıcı kamu kurumlarını bilgilendirmek üzere seminerler düzenlenmektedir. Eşleştirme projelerinin programlanması sürecinde proje fişlerinin incelenmesi, değerlendirilmesi ve Avrupa Komisyonuna iletilmesi görevini üstlenir. Ayrıca projeler için üye devletlerden gelen tekliflerin değerlendirilmesi, uygulayıcı ülkelerin belirlendiği seçim toplantılarının koordine edilmesi ve bu süreçte faydalanıcı kurumların desteklenmesi görevi de ABGS’ye düşmektedir. Sürecin bütününe yönelik sorumlulukları olan ABGS, AB ile uyum sürecini göz önünde bulundurarak projelere ait önemli belgelere gerekli görüşlerin verilmesinden ve final raporlarının onaylanmasından sorumludur. Ayrıca kurumlar arasındaki uyum ve koordinasyonun gözetilmesi, doğacak güçlüklerin önüne geçilmesi amacıyla projelerin başlangıcından sonucuna kadar izlenmesi ve projelerin her aşamasında paydaşlara destek olunması ile yükümlüdür.

### **Genişleme ve Komşuluk Politikası Genel Müdürlüğü (DG Enlargement and European Neighborhood Policy)**

Eşleştirme projelerinin şeffaflığından, yapılan seçim süreçlerinde eşitliğin ve eşleştirme mekanizmasının canlılığının korunmasından ve AB’nin tanıtımı amacıyla sürecin genel koordinasyonundan sorumludur. Bu amaçla ulusal irtibat noktaları ve eşleştirme koordinatörleri arasında canlı bir ağ oluşturur, çeşitli konferanslar ve toplantılar düzenler. Her yıl ulusal irtibat noktaları tarafından merkeze iletilen proje fişlerini inceler ve nihai olarak değerlendirir. Ayrıca proje fişlerini dolaşıma çıkararak eşleştirme projelerinde görev almak isteyen üye devletlerin kamu kuruluşlarına gerekli duyuruların yapılmasını sağlar. Buna ek olarak, sürecin sağlıklı işlemesi için tüm paydaşları bilgilendirir. Eşleştirme projelerinin nasıl sürdürüleceğinin belirlendiği eşleştirme rehber kitapçığına ilave olarak çeşitli broşürler ve eşleştirme haber bültenleri yayınlar.

### **AB Türkiye Delegasyonu (EU Delegation in Turkey)**

Türkiye’de AB Delegasyonu, Avrupa Komisyonunu temsil eder ve süreci takip eder. Bu bağlamda projelerin programlama aşamasından itibaren sürece destek verir. Eşleştirme sözleşmelerinin Avrupa Komisyonu adına onaylanmasından ve uygulanmasını sağlamaktan AB Delegasyonu sorumludur. Dolayısıyla AB Delegasyonu başlangıçta hazırlanan sözleşmeler ile proje fişinden final raporuna dek tüm belgelerin düzeltilmesi için görüş vermektedir. Ayrıca, AB’yi temsil eden kurum olarak başta Yerleşik Eşleştirme Danışmanları (YED) olmak üzere üye devlet tarafının sorunlarının çözümüne katkıda bulunur. Tüm kilit taraflar arasında merkezi iletişim noktası olma ve eşleştirme mekanizmasının başarısını değerlendirme misyonunu üstlenmiştir.



## **Eşleştirme Kontratı (Twinning Contract)**

Aday ülke ve üye devlet arasında yapılan bir anlaşmadır ve biri aday ülkeden diğeri ise üye devletten olmak üzere iki proje liderinin sorumluluğunda yürütülecek bir proje niteliğini taşımaktadır. Eşleştirme projesi için üye devlet seçimi yapıldıktan sonraki süreç eşleştirme kontratı hazırlanması sürecidir. Temel formatı Avrupa Komisyonu tarafından belirlenen eşleştirme kontratı, projenin gerçekleştirilmesine yönelik takvimli bir çalışma programını içermektedir. Sonuç yükümlülüğü, müktesebat ile açık bağlantı ve uzun dönem için görevlendirilmiş bir uzman (kesintisiz olarak en az bir yıl süre için YED), eşleştirme kontratının temel unsurları arasında bulunmaktadır. Diğer unsurlar ise sorunları ve olası çözüm yollarını tümüyle değerlendirebilecek ve problemleri en üst düzeyde çözebilecek bir proje lideri; kısa ve orta dönem uzman ziyaretleri; üye devlette eğitim ve seminerler, yerinde inceleme gezileri, yazılım hazırlama vb.dir. Kontrat, konuların ortaklar arasındaki kesin dağılımını ve maliyet incelemelerini detaylandırmalıdır.

## **Faydalanıcılar (Beneficiaries)**

### **a) Doğrudan Faydalanıcılar/Proje ortakları**

Avrupa Komisyonu tarafından fon sağlanan projelerin tasarlayıcısı ve uygulayıcısı olan kurum ve kuruluşlardır. Örn: genellikle bakanlıklar, uygulayıcı kurum ve kuruluşlar.

### **b) Ara-Faydalanıcılar**

Hedef kitlelere yönelik hizmetlerin daha iyi bir şekilde yerine getirilmesini sağlamak üzere proje kapsamında desteklenenlerdir. Örn: Tarım ve Köyişleri Bakanlığı'nda çalışan personelin eğitilerek çiftçilere daha iyi bir şekilde danışmanlık hizmeti sağlamaları.

### **c) Hedef Kitleler**

Projeden olumlu yönde etkilenecek olan ve projenin çok yakın bir şekilde beraber olarak yürütüleceği projenin hedefi olan kitlelerdir. Örn: (b) tanımındaki projenin hedef kitlesi, çiftçilerdir.

### **d) Nihai Faydalanıcılar**

Hedef kitlelerin ötesinde, projeden uzun vadede faydalanacak olan toplumsal kesimler veya sektörlerdir. Örn: Sağlık ve eğitim harcamalarına daha fazla kaynak ayrılması durumunda "çocuklar", tarımsal üretim ve pazarlamanın geliştirilmesi durumunda "tüketiciler", tarımsal üretim ve pazarlamanın geliştirilmesiyle artan ihracat gelirlerinden dolayı "devlet", nihai faydalanıcılarıdır.

## **Faydalanıcı Ülke Ulusal İrtibat Noktası (Beneficiary Country National Contact Point)**

Her bir faydalanıcı ülkede eşleştirme faaliyetlerinin geliştirilmesinde ve koordinasyonunda önemli bir rol oynayan Ulusal İrtibat Noktası vardır. Bu anlamda Türkiye'deki ulusal irtibat noktası, Avrupa Birliği Genel Sekreterliği bünyesinde bulunan Eğitim ve Kurumsal Yapılanma Başkanlığı'dır.

## **İdari Ofis (Administrative Ofis)**

İdari Ofis, faydalanıcı ülke kurumunda, eşleştirme projelerinin mali yönetimi ile usule ve kontrata ilişkin genel yönetimini yürütmekle görevli bir yapıdır. İdari Ofis sadece AB Delegasyonu tarafından daha önce yürütülen eşleştirme projelerinin finansmanı ve idari yönetimi ile ilgili görevlerin çoğunu üstlenir.

## **Kamu Kurum ve Kuruluşları (Public Institutions and Organizations)**

Başta bakanlıklar olmak üzere, genel bütçeli idare kapsamındaki tüm kamu kurum ve kuruluşları her yıl eşleştirme rehber kitabı doğrultusunda, AB uyum süreci çerçevesinde öncelik arz eden konulardaki proje fişlerini hazırlayarak ABGS'ye iletmektedir. Projeleri programlama sürecinde kabul gören kamu kurumları, başvuran üye devlet kuruluşları arasından bir tercih yaparak birlikte çalışacakları partnerleri seçmektedirler. Projelerin başarısı için, faydalanıcı kamu kurumlarına da büyük görev düşmektedir. Çünkü faydalanıcı kurum projenin sahibi olarak kabul edilmektedir ve hedeflere ulaşılabilmesi için en az anlaşma yapılan üye devlet kurumu kadar sorumluluk almak durumundadır.

## **Merkezi Finansman ve İhale Birimi (Central Finance and Contracts Unit)**

Merkezi Finans ve İhale Birimi (MFİB), eşleştirme projelerinin bütçeye ilişkin hususlardan sorumlu kurumu olarak uygulamada önemli bir yer tutmaktadır. Bu görevi dolayısıyla sözleşmelerin imzalanmasından sorumludur ve sözleşmenin hazırlanması aşamasında tüm kurumları yönlendirir. Maliyetlerin uygunluğu ve tekliflerin bu açıdan incelenmesi, projeye dâhil olacak uzmanların statüsü, ödeme planının uygulanması ve ödemelerin yapılması ile prosedüre ilişkin özel koşulların değerlendirilmesini MFİB gerçekleştirmektedir. Bunlara ek olarak proje kapsamında gerekli özel sektör girdilerinin ihalesi ve sözleşmesi konusunda da MFİB görev almaktadır.

## **Nihai Rapor (Final Report)**

Düzenli proje raporlama, mevcut ve gelecek projeler için yüksek kalitenin sağlanması ve sonuçların düzgün bir biçimde değerlendirilmesi amacıyla etkili bir proje uygulaması takibi için gereklidir. Nihai rapor; eşleştirme projesinin bir özeti, projenin saptadığı boşlukları belirten, proje öncesindeki ilgili aday ülke idaresindeki mevcut koşulların bir tanımını, projenin amaç, hedef ve elde edilmesi zorunlu sonuçlarının bir listesini içermelidir. Ayrıca, nihai raporda proje uygulama sürecine ve elde edilmesi zorunlu sonuçlara değinilmelidir. Eğer bu sonuçlar başarılmadıysa, buna yol açan sebeplerin altı çizilerek, detaylı bir açıklama yapılmalıdır. Projeyi tamamlamak için bir eylem planı teslim edilmelidir. Eğer uygulanabilirse, projenin uzun süreli etkisinin analizi ve bunun sürdürülebilir sonuçları ve ilgili takip eden eylemlerin potansiyelinin bir tanımına yer verilmelidir. AB mali desteğinin görünürlüğünü sağlamak amacıyla kat edilen aşamaların bilgisi sunulmalıdır. Gelecekte yapılacak eşleştirme projeleri için çıkarılacak dersleri içeren sonuçlar ve öneriler açıklanarak ürünlerin tam bir envanteri yazılmalıdır. Mülkiyetin el değiştirdiğine dair (eğer uygulanabilirse) kanıt ve eşleştirme projesinin gelir ve giderleri ve yapılan ödemelerin eksiksiz bir beyanıyla birlikte eşleştirme projesinin tüm giderlerinin en son beyanı da ayrıca verilmelidir.

## **Paydaşlar (Stakeholders)**

Eşleştirme projesi ile ilgisi olan bireyler, insan grupları, kurum/kuruluşlar veya firmalar "paydaş" olarak tanımlanmaktadır. Proje veya programların faaliyet veya çıktılarında (sonuçlarından) doğrudan veya dolaylı olarak olumlu veya olumsuz yönde etkilenebilir veya proje sürecini etkileyebilirler. Genellikle farklı alt grupların dikkate alınması gerekmektedir.

### **Proje Fişi (Project Fiche)**

Aday ülkeler ile Avrupa Komisyonu arasında yürütülmekte olan mali işbirliği ilişkileri çerçevesinde, Avrupa Komisyonuna finansman desteği temin edilmek üzere finansman teklifinin iletilmiş dokümandır. Bu dokümanda projeye ilişkin faaliyetlerin ne şekilde, hangi kaynaklar kullanılarak, ne kadarlık zaman dilimleri içerisinde gerçekleştirileceği ve projenin gerçekleştirilmesine ilişkin diğer teknik ve idari düzenlemelere dair bilgiler verilmektedir.

### **Proje Lideri (Project Leader)**

Bir eşleştirme projesinin başarılı bir şekilde uygulanması için üye devlet ile faydalanıcı ülkenin kurumlarında görevli iki proje liderinin taahhüdü gerekir. Üye devletin proje lideri, kendi ülkesinde çalışmakta olan ancak zamanının bir kısmını, bir eşleştirme projesinin tamamının tasarlanmasına, denetimine ve koordinasyonuna ayıran kişidir. Üye devlet proje lideri, işlevsel diyalog ihtiyacını yerine getirecek ve eşleştirme projesine siyasi seviyede destek verecek bir üst düzey yetkili olmalıdır. Proje Lideri, ilgili AB mevzuatına ilişkin tüm süreçlere dair geniş bir bilgiye sahip olmalıdır. Ayrıca her bir eşleştirme projesinde bir faydalanıcı ülke proje liderine ihtiyaç vardır. Faydalanıcı ülke proje lideri, üye devlet proje liderinin muadili olarak çalışır ve onunla yakın işbirliği içerisinde, projenin genel yönetimini ve koordinasyonunu sağlar. Bu kişinin de aynı şekilde faydalanıcı ülke kurumunda yeterli bir siyasi seviyede görevli üst düzey bir yetkili olması beklenmektedir.

### **Seçim Komitesi (Selection Committee)**

“Seçim Komitesi”nin görevi, aday ülkenin eşleştirme projesini gerçekleştirmek isteyen üye devletlerin tekliflerini (aday ülkeye Avrupa Komisyonu Temsilciliği aracılığı ile ulaştırılır) teklif edilen uzmanlığın kalitesi açısından değerlendirerek, hangi üye devletin teklifinin kabul edileceğini “şeffaflık” ve “eşit muamele” ilkeleri doğrultusunda belirlemektir. Toplantıdan sonra, eğer aday ülke de isterse, tekliflerini geliştirmesi için üye devletlere ek süre (örn. 1-2 hafta) verilebilir. Seçim Komitesi, eşleştirme projesinden yararlanacak kamu kurumu, Avrupa Birliği Genel Sekreterliği, Merkezi Finans ve İhale Birimi ile AB Türkiye Delegasyonu temsilcilerinden oluşur. Çalışacağı ülkeyi tek başına seçecek kurum Türkiye’de eşleştirme projesinden yararlanacak kurum olmakla beraber, seçim komitesinin diğer üyeleri şeffaflık ve eşit muamele sağlanması sürecini yürütür. Nihai seçim yapıldıktan sonra seçim kriterleri tablosu Avrupa Birliği Genel Sekreterliğine iletilir. Genel Sekreterlik tabloları yöntem açısından doğru doldurulup doldurulmadığı açısından inceleyerek, Avrupa Komisyonu Temsilciliğine iletir. Avrupa Komisyonu Temsilciliği bu kararı, teklifi kabul edilen üye devletteki “Eşleştirme Ulusal İrtibat Noktası”na ve Avrupa Komisyonu Genişleme Genel Müdürlüğüne iletacaktır. Tekliflerin birinci turunda aday ülke, bir eşleştirme ortağı seçemezse, proje ikinci kez üye devletlere tekrar teklif sunmaları için ulaştırılabilir. Yine uygun bir ortak bulunamazsa aday ülke TAIEX’ten yararlanabilir veya olağan Teknik Yardım (Technical Assistance) yoluna gidebilir.

### **Üç Aylık Ara Dönem Raporları (Interim Quarterly Reports)**

Tüm eşleştirme projesi süresince, proje liderleri kontratın imzalandığının bildirim tarihinden/uygulamaya başlatma kararından başlayarak 3 er aylık periyodlar boyunca, ara raporlar hazırlayacaklardır. Birinci 3 aylık ara raporu, genellikle gerçekte üç aydan kısa bir dönemi kapsayacaktır, çünkü YED’in aday ülkeye varışı ve çalışma programının başlangıcı nadiren bildirim tarihiyle kesişir. 3 aylık ara raporları, raporun üzerinde hazırlandığı çeyreğin

son ayından bir sonraki aya kadar hazır olmalıdır. Birinci 3 aylık ara rapor ise, kontratın imzalandığının taraflara bildirim tarihinden/uygulamayı başlatma kararından 4 ay sonra (4. ayda) hazır olmalıdır. Üç aylık ara raporlar; raporun hazırlandığı dönem süresince eşleştirme projesinin uygulanmasında kaydedilen ilerlemeyi tanımlamalı, eşleştirme çalışma planında belirlenen zaman çizelgelerine ve değerlendirme ölçütlerine doğrudan değinerek, iptal edilmiş faaliyetlerin ya da daha önce planda olmayan beklenmedik faaliyetlerin altını çizmelidir. Projenin uygulanacağı genel ortam hakkında güncelleme yapmalıdır. Projenin uygulama sürecindeki risklerini ve varsayımları güncellemelidir. Başarıyla tamamlanan süreç hakkında genel bir değerlendirme yapmalıdır. Bu değerlendirme, geriye kalan zaman çizelgesi ve bütçe kapsamında projenin tamamlanması olasılığı hakkında açık bir hüküm içermelidir. Öneriler sunmalıdır. Ara raporların mali bölümü, ayrılan bütçe hususunda gerçek giderlerin dökümünü sunmalıdır.

### **Üye Devlet Eşleştirme Ulusal İrtibat Noktaları (Member States National Contact Points)**

Her bir üye devlette, Avrupa Komisyonu namına hareket eden tek bir Eşleştirme Ulusal İrtibat Noktası vardır. Bu kişi eşleştirme faaliyetlerinin teşvik edilmesi, geliştirilmesi ve koordinasyonunda önemli bir role sahiptir.

### **Yerleşik Eşleştirme Danışmanı (Resident Twinning Adviser)**

Üye devletten gelen YED'ler kesintisiz en az on iki ay boyunca faydalanıcı ülkedeki muadil kurumlarda bulunmak ve çalışmak üzere görevlendirilen kamu görevlisi ya da eşdeğerindeki personeldir. YED'ler ilke olarak bir AB üye devleti uyruğundan olmalıdır. YED'lerin, AB müktesebatının uygulanmasına ilişkin yasal sürece veya eşleştirme kontratında tanımlanmış diğer görevlerine ilişkin en az üç yıllık tecrübesi olmalıdır. YED'ler üniversite seviyesinde eğitim almış olmalı ve faydalanıcı ülke kurumlarında en çok kullanılan Topluluk çalışma dillerinden (İngilizce, Fransızca veya Almanca) en az birini iyi derecede bilmelidirler. YED'ler önceden belirlenen bir iş planı kapsamında faydalanıcı ülke kurumuna veya diğer kamu sektörü kurumlarına teknik danışmanlıkta bulunur ve destek sağlar. Genel olarak eşleştirme projesinin faydalanıcı ülkede günlük uygulanmasından sorumludurlar. Verilen görevleri yerine getirmede üye devlet proje liderine karşı sorumludurlar.

### **Zorunlu Sonuçlar (Mandatory Results)**

'Zorunlu sonuçlar' kavramı eşleştirmenin kilit özelliklerinden biridir. Her iki proje ortağı, ortak bir proje uygulama sürecinde, ortaklaşa kararlaştırılmış bir sonuca ulaşma yolunda çalışmayı taahhüt eder. Avrupa Komisyonu en başında eşleştirme projelerinin sınırlı ve iyi tanımlanmış kurumsal hedeflere odaklanması gerektiğini belirtmiştir. Üzerinde anlaşılmış bir hedef bulunduğu sürece, bu 'zorunlu sonuç' idari kapasiteye ilişkin belirli bir kriter oluşturan bir ara ölçüt olabilir. Bu hedef, ölçülebilir ve kesin olmalıdır. Eşleştirme projesi tamamlandığında, projeden faydalanan ülke, AB müktesebatına ilişkin amaçlarına tam olarak ulaşmasını sağlayacak şekilde önemli ölçüde gelişmiş bir örgütlenmeye sahip olmalıdır. Bu nedenle, eşleştirmenin amacı belirli bir alanda işlevsel bir sonuca ulaşmaktır. Bu amaca ulaşmak, projeden faydalanan ülke ve üye devlet arasında, istenen sonuçlara ulaşmak için gereken her faaliyetin gerçekleşmesini sağlayan uzun ve kapsamlı bir işbirliğini gerektirir.

## TÜRKİYE’DE UYGULANAN EŞLEŞTİRME (TWINNING) PROJELERİ İNDEKSİ <sup>2</sup>

### ADALET VE İÇİŞLERİ

2002

Türkiye’de İfade Alma Yöntemlerinin Geliştirilmesi (TR02-IB-JH-01)

Türkiye’de Entegre Sınır Yönetimi Stratejisinin Uygulanmasına Yönelik Bir Eylem Planının Geliştirilmesine Destek (TR02-IB-JH-02)

Türkiye’de Göç ve İltica Stratejisinin Uygulanmasına Yönelik Bir Eylem Planının Geliştirilmesine Destek (TR02-IB-JH-03)

Ulusal Uyuşturucu Stratejisinin Uygulanması ve Ulusal Uyuşturucu İzleme Merkezinin Kurulması (TR02-IB-JH-04)

Kara Paranın Aklanması ile Mücadele (TR02-IB-JH-05)

Organize Suçlarla Mücadelenin Güçlendirilmesi (TR02-IB-JH-06)

2003

Emniyet Genel Müdürlüğünün Etkinliğinin, Verimliliğinin ve Hesap Verebilirliğinin Artırılması (TR03-IB-JH-01)

Adli Polisin Kapasitesinin Artırılması (TR03-IB-JH-02)

İnsan Kaçakçılığıyla Mücadele (TR03-IB-JH-03)

Kara Paranın Aklanması, Suçun Mali Kaynakları ve Terörizmin Finansmanı Alanında İdari Kapasitenin Artırılması (TR03-IB-JH-04)

Vize Politikası ve Uygulaması (TR03-IB-JH-05)

2004

Türkiye’de İstinaf Mahkemelerinin Kurulması (TR04-IB-JH-01)

Denetimli Serbestlik Alanında İdari Kapasitenin Artırılması (TR04-IB-JH-03)

Sınır Polisi İçin Eğitim Sistemi Geliştirilmesi (TR04-IB-JH-05)

Türk Jandarmasının Profesyonelliğinin Artırılması (TR04-IB-JH 04)

<sup>2</sup> İndekste sektörler ve yıllar itibarıyla listelenen eşleştirme projelerinin yanlarında yazılan kodlar sırasıyla “ülke”, “yıl”, kurumsal yapılanmanın İngilizcedeki ifadesi ‘institution building’in kısaltması olan “IB”, “sektör” ve “proje no”yu ifade etmektedir.

2005

Emniyet Genel Müdürlüğü ve Jandarma Genel Komutanlığı İçin Bağımsız Bir Şikâyet Komisyonunun ve Şikâyet Sisteminin Kurulması (TR05-IB-JH-01)

2006

İltica ve Menş Ülke Bilgi Sisteminin Kurulması (TR06-IB-JH-01)

Jandarmanın İnsan Hakları Konusunda Eğitimi (TR06-IB-JH-03)

TBMM'nin İdari Kapasitesinin Artırılması (TR06-IB-JH-04)

Fikri ve Sınaî Mülkiyet Haklarının İcrası Alanında Türk Polisinin Desteklenmesi (TR06-IB-JH-05)

2007

Çocuk Hükümlüler İçin İş İmkânlarının Yaratılması (TR07-IB-JH-01)

Emniyet Genel Müdürlüğü Uyuşturucu ve Uyuşturucu Bağımlılığı İzleme Merkezinin İdari Kapasitesinin Güçlendirilmesi (TR07-IB-JH-02)

Mülteci ve Göçmenler İçin Kabul, İzleme ve Konaklama Merkezlerinin Kurulması (TR07-IB-JH-03)

Entegre Sınır Yönetimi Eylem Planı Faz I (TR07-IB-JH-04)

Yasadışı Göçle Mücadele ve Yasadışı Göçmenler İçin Nakil Merkezlerinin Kurulması Konularında Türkiye'nin İdari Kapasitesinin Güçlendirilmesi (TR07-IB-JH-05)

2008

Adli Tıp Uzmanlarının Kapasitelerinin Artırılması (TR08-IB-JH-01)

Sınır Polisinin Eğitimi (TR08-IB-JH-02)

Örgütlü Suçlarla Mücaelede Polis ve Jandarmanın Soruşturma Kapasitesinin Artırılması (TR08-IB-JH-03)

Entegre Sınır Yönetimi Eylem Planı Faz II (TR08-IB-JH-04)

**2009**

Orantısız Güç Kullanımının Önlenmesi Amacıyla Türk Polisinin Uygulama Kapasitesi (TR09-IB-JH-01)

İcra Takibat Ofislerinin Kapasitesinin Geliştirilmesi (TR09-IB-JH-02)

Siber Suçlara Karşı Kapasite Geliştirme (TR09-IB-JH-03)

**2010**

Tanık Koruma Kapasitelerinin Güçlendirilmesi (TR10-IB-JH-04)

Efektif ve Profesyonel Bir Adalet Akademisine Doğru (TR10-IB-JH-02)

Cezaevlerinde Tatbiki Servislerin İyileştirilmesi (TR10-IB-JH-01 )

Geliştirilmiş Bilirkişi Sistemi (TR10-IB-JH-05)

Kitle İletişim Araçları ve Yargı Arasında Geliştirilmiş İlişkiler (TR10-IB-JH-03)

**ÇEVRE**

**2002**

Türkiye’de Çevre Alanında Kapasite Geliştirme (TR02-IB-EN-01)

**2003**

Hava Kalitesi (TR03-IB-EN-02)

**2004**

Çevre ve Orman Bakanlığı’nın Özel Atık Yönetimi ve Gürültü Yönetimi Kapasitelerinin Güçlendirilmesi (Atık Yönetimi) (TR04-IB-EN-01)

Çevre ve Orman Bakanlığı’nın Özel Atık Yönetimi ve Gürültü Yönetimi Kapasitelerinin Güçlendirilmesi (Gürültü Yönetimi) (TR04-IB-EN-02)

Sağlık Bakanlığının Biyosidal Ürünler ve Su Alanlarında Yürüttüğü Mevzuat Uyumu ve Uygulama Çalışmalarının Desteklenmesi (Biyosidal Ürünler) (TR04-IB-EN-03)

Sağlık Bakanlığının Biyosidal Ürünler ve Su Alanlarında Yürüttüğü Mevzuat Uyumu ve Uygulama Çalışmalarının Desteklenmesi (Su) (TR04-IB-EN-04)

**2005**

Türk Limanlarında ve Kıyılarında Deniz Güvenliğinin Geliştirilmesi (TR05-IB-EN-01)

**2006**

Türkiye’de Su Sektörünün Kurumsal Yapılanması için Destek (TR06-IB-EN-01)

**2007**

Nitrat Direktifinin Uygulanması (TR07-IB-EN-01)

Marmara Bölgesi’nde Hava Kalitesi Alanında Kurumsal Yapılanma (TR07-IB-EN-02)

**2008**

IPARD Altında Çevre ve Kırsal Kalkınma (TR08-IB-EN-01)

Emisyon Kontrolünün İyileştirilmesi (TR08-IB-EN-02)

Entegre Kirlilik Önleme ve Kontrol (TR08-IB-EN-03)

Maden Atıklarının Yönetimi (TR08-IB-EN-04)

**2009**

Endüstriyel Uçucu Organik Bileşik Emisyonlarının Kontrolü (TR09-IB-EN-01)

Türkiye’de CITES Uygulamalarına İlişkin Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi (TR09-IB-EN-02)

Su Kalitesinin İzlenmesi Konusunda Kapasite Geliştirme (TR09-IB-EN-03)

**2010**

Taşkın Direktifinin Uygulanması İçin Kapasite Geliştirme (TR10-IB-EN-01)

Banyo Suyunun İzlenmesi Konusunda Uyumlaştırma (TR10-IB-EN-02)



## **ENERJİ**

**2002**

Enerji Piyasası Düzenleme Kurumunun Kurumsal Kapasitesinin Artırılması (TR02-IB-EY-01)

**2003**

Türkiye’de Enerji Verimliliğinin Artırılması (TR03-IB-EY-01)

**2006**

Türkiye’de Su Sektörü İçin Kapasite Geliştirilmesi (TR06-IB-EY-01)

## **FİNANS**

**2003**

Türk İç Mali Kontrol Sisteminin Uluslararası Standartlar ve AB Uygulamaları ile Uyumlaştırılması (TR03-IB-FI-01)

Sayıştayın Denetim Kapasitesinin Güçlendirilmesi (TR03-IB-FI-02)

Hazine Müsteşarlığı Sigortacılık Genel Müdürlüğü ve Sigorta Denetleme Kurulunun Kapasitesinin Geliştirilmesi ( TR03-IB-FI-03)

Türk Kamu İhale Sisteminin Güçlendirilmesi (TR03-IB-FI-04)

Gümrüklerin Modernizasyonu (TR03-IB-FI-05)

Yatırım Promosyon Ajansında Doğrudan Yabancı Yatırım Teşvik Fonksiyonunun Geliştirilmesi (TR03-IB-FI-06)

**2004**

Vergi İdaresinin Kapasitesinin Geliştirilmesi (TR04-IB-FI-04)

Sermaye Piyasası Kurulunun AB Sermaye Piyasası Standartlarına Tam Uyumunun Sağlanması (TR04-IB-FI-01)

**2006**

Türk Gümrük İdaresinin Modernizasyonu II (TR06-IB-FI-01)

Türk Gümrük İdaresinin Modernizasyonu III (TR06-IB-FI-02)

Türk Gümrük İdaresinin Modernizasyonu III (TR06-IB-FI-03)

**2007**

Fikri Mülkiyet Haklarının Uygulanmasının ve İcrasının Geliştirilmesinde Türkiye'nin Desteklenmesi (TR07-IB-FI-01)

Türkiye'de Kamu Maliyesi Yönetim Sisteminin Geliştirilmesi (TR07-IB-FI-02)

**2008**

Kamu Muhasebesinde Veri Kalitesinin Artırılması (TR08-IB-FI-02)

Kamu Maliyesinde Karar Alma ve Performans Yönetimi (TR08-IB-FI-03)

**2009**

İnsan Aşı ve Serumları İçin Kalite Kontrol Testleri (TR09-IB-FI-01)

Türk Gümrük Yönetiminin Modernleştirilmesi IV (TR09-IB-FI-02)

Türk Gümrük Yönetiminin Modernleştirilmesi (Risk Yönetimi) (TR09-IB-FI-03)

**İSTATİSTİK**

**2005**

e-Devlet Kapsamında, Genel Devlet Sektörü dahilindeki Tüm Kurum ve Kuruluşların Muhasebe Verilerinin Derlenmesi için Kapasite Geliştirme (TR05-IB-ST-01)

## **SOSYAL POLİTİKA**

**2005**

Cinsiyet Eşitliğinin Güçlendirilmesi (TR05-IB-SO-01)

**2006**

İş Teftiş Sisteminin Geliştirilmesi (TR06-IB-SO-01)

**2008**

Çalışma Hayatında Cinsiyet Eşitliğinin Güçlendirilmesi (TR08-IB-SO-01)

## **STANDARDİZASYON**

**2003**

Uygunluk Değerlendirme Birimlerine ve Sanayi ve Ticaret Bakanlığına Yeni Yaklaşım Direktiflerinin Uygulanmasına Destek Projesi (TR03-IB-EC-01)

**2004**

Dokuma ve Diğer Alanlar Konusunda Piyasa Gözetimi Desteği (TR04-IB-EC-01)

Tıbbi Cihazlar Konusunda Piyasa Gözetimi Desteği (TR04-IB-EC-02)

Kişisel Korunma Ekipmanı Alanında Piyasa Gözetimi Desteği (TR04-IB-EC-03)

İnşaat Malzemeleri Alanında Piyasa Gözetimi Desteği (TR04-IB-EC-04)

İyi Laboratuvar Uygulamaları (TR04-IB-EC-06)

**2005**

Ürün Güvenliği Sisteminin Türkiye’de Kurulmasına Yönelik Olarak Kurumsal Kapasitenin Güçlendirilmesi (TR05-IB-EC-01)

## TARIM VE BALIKÇILIK

2002

Türkiye'nin AB Veterinerlik Müktesebatına Uyumunun Desteklenmesi (TR02-IB-AG-01)

Türkiye'nin AB Bitki Sağlığı Müktesebatına Uyumunun Desteklenmesi (TR02-IB-AG-02)

2003

Balıkçılık Sektörünün Yasal ve İdari Olarak AB Mevzuatına Uyumu (TR03-IB-AG-01)

2004

AB Ortak Tarım Politikasının Uygulanmasına Hazırlık Projesi (TR04-IB-AG-01)

Gıda Güvenliği ve Kontrol Sisteminin Yeniden Yapılandırılması ve Güçlendirilmesi (TR04-IB-AG-02)

2005

Katılım Öncesi Yardım Aracı (IPA) Kırsal Kalkınma Ödeme Ajansının Kurulması (TR05-IB-AG-01)

2006

Pilot Türk Çiftliği Muhasebe Veri Ağı Kurulumu (TR06-IB-AG-01)

Türkiye'de Tohumculuk Sektörünün Geliştirilmesi ve AB'ye Uyumu (TR06-IB-AG-02)

2007

Türkiye'de Balıkçılık Yönetim Sistemine Stok Değerlendirme Metodunun Getirilmesi (TR07-IB-AG-01)

Bitki Pasaport Sistemi ve Operatörlerin Kayıt Altına Alınması (TR07-IB-AG-02)

2009

Pilot iftlik Muhasebe Veri Ağı Projesinin Yaygınlaştırılması ve Sürdürülebilirliğinin Sağlanması (TR09-IB-AG-01)

**ULAşTIRMA**

2002

Türkiye'de İş Sağlığı ve Güvenliğinin Geliştirilmesine Destek Sağlanması (TR02-IB-TR-01)

2003

Türk Demiryolu Sektörünün Yeniden Yapılandırılması ve Güçlendirilmesi (TR03-IB-TR-01)

2004

Türk Karayolu Taşımacılığı Sektörüne Destek (TR04-IB-TR-01)

2009

Türkiye'de Intermodal Taşımacılığın Geliştirilmesi (TR09-IB-TR-01)

2010

Gelişmiş Deniz Eğitim ve Öğretimi (TR10-IB-TR-02)

Türkiye'de Gemi Kaynaklı Emisyon Kontrolü (TR10-IB-TR-01)

## YAPISAL FONLAR

2003

Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı Bölgesel Kalkınma ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğünün Kurumsal ve İdari Kapasitesinin Güçlendirilmesi (TR03-IB-SPP-01)

DİĞER

2004

Fikri Mülkiyet Hakları Alanındaki Çalışmaların Desteklenmesi (TR04-IB-OT-01)

Tüketicinin Korunması (TR04-IB-OT-02)

2010

BT ve İletişim Sektörü İçin Güçlendirilmiş Piyasa Gözetimi Sistemi (TR10-IB-FI-01)

T.C.  
Başbakanlık  
Avrupa Birliği Genel Sekreterliği  
Mustafa Kemal Mah. 6. Cad. No:4 Bilkent 06800 Ankara - TÜRKİYE  
Tel: 0.312 218 1620 - 218 1451 • Faks: 0.312 218 1511  
e-posta: twinning@abgs.gov.tr

**ISBN 978-975-19-5043-7**